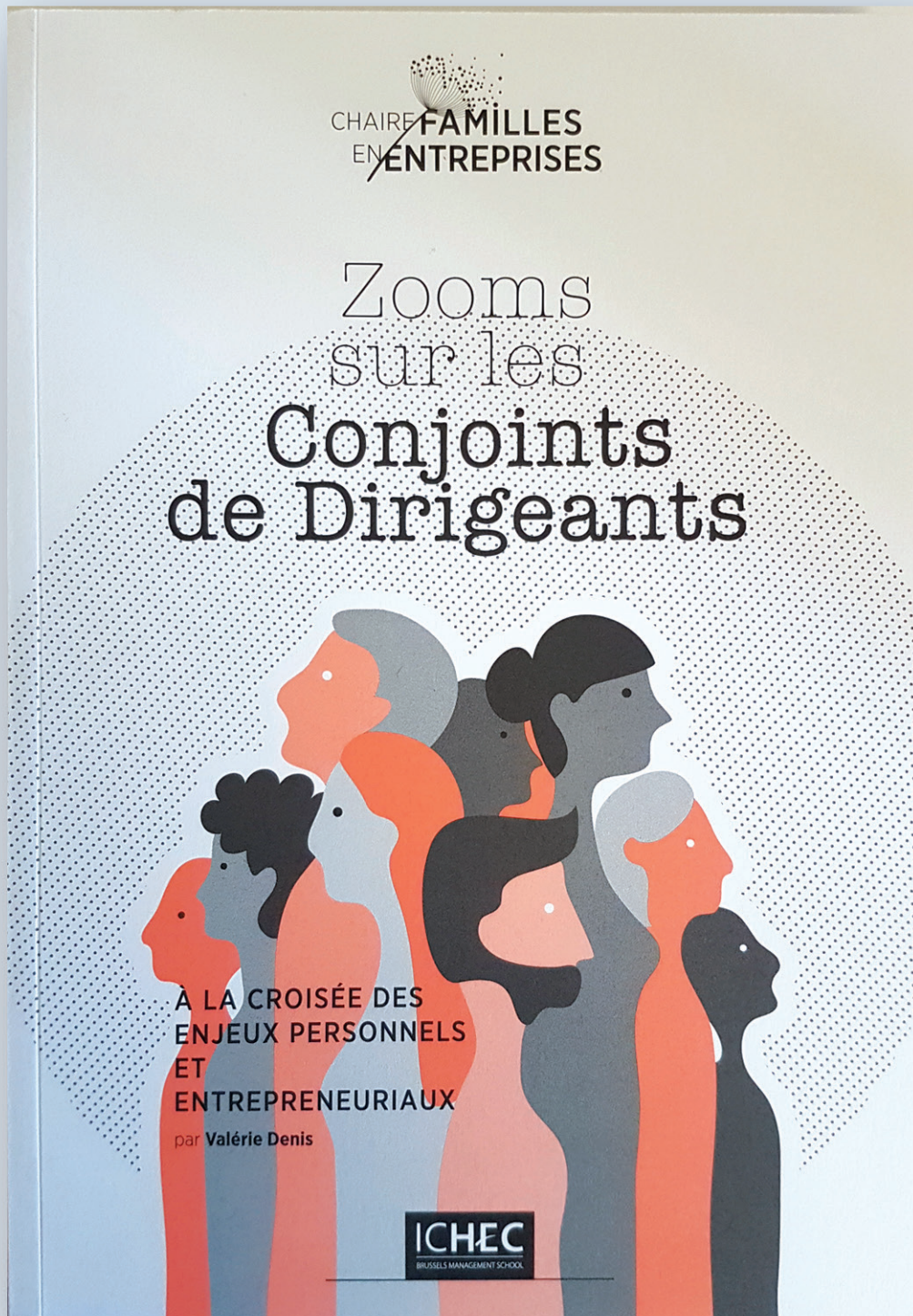


# DOSSIER DE PRESSE

OCTOBRE 2018



PREMIERE GRANDE ETUDE CONSACREE AUX CONJOINTS  
DE DIRIGEANTS D'ENTREPRISES FAMILIALES

PREMIER LIVRE QUI LEUR EST CONSACRE

## **GENESE ET RAISONS D'ETRE DU LIVRE**

Rares sont les dirigeants d'entreprises, familiales de surcroît, qui ne sont pas conscients des rôles importants que leur conjoint joue vis-à-vis d'eux en tant que dirigeant (soutien émotionnel, coach, « recadreur », ...), vis-à-vis de la famille (logistique du ménage, présence auprès des enfants, ...) et vis-à-vis de l'entreprise en y étant actif ou pas.

Or la recherche sur les entreprises familiales a longtemps ignoré le conjoint du dirigeant et s'intéressait surtout à l'administrateur-délégué et à son point de vue. Restant à l'arrière-plan de la plupart des histoires de transitions générationnelles réussies ou troublées, il est pourtant connu et reconnu, sur le terrain, que les conjoints sont au cœur des processus de succession et de continuité. Ils jouent souvent un rôle déterminant dans les transitions générationnelles réussies, non sans tensions et dilemmes à résoudre.

La Chaire ICHEC Familles en Entreprises qui, comme son nom l'indique, consacre ses recherches aux « Familles » qui entreprennent, a voulu combler ce vide académique et donner la parole à des conjoints de dirigeants.

Après l'étude et le livre « Dans les yeux de la Next Gen » publié en 2015 où elle analysait la vision des jeunes de 18 à 35 ans concernés par une entreprise familiale, la Chaire porte des « Zooms » sur les conjoints de Dirigeants, autre partie prenante essentielle de l'entrepreneuriat familial.

## **A QUI S'ADRESSE CE LIVRE ?**

Ce livre s'adresse évidemment aux conjoints de dirigeants, mais pas uniquement.

Toute personne curieuse de l'entreprise familiale, de la dynamique des couples et des familles, de ce qui se passe dans les coulisses d'une entreprise, ... trouvera des extraits de témoignages, vrais et anonymisés, des anecdotes, des regards d'experts, des situations qui, parce qu'elles sont authentiques, peuvent refléter en tout ou en partie des vécus personnels.

En l'offrant à leurs conjoints et à leurs enfants, les dirigeants d'entreprises peuvent témoigner concrètement de leur reconnaissance envers la personne qui est à leurs côtés, représentant l'environnement immédiat et favorable à leur élan d'entrepreneur.

Ce livre peut aussi servir d'outil de communication intrafamiliale et de facilitateur dans la mise en place d'une gouvernance d'entreprise éclairée.



## **CONTENU DU LIVRE**

### **Quelles contributions spécifiques les conjoints de dirigeants apportent-ils à l'entreprise familiale, dans les sphères de la famille, de l'entreprise et de la gouvernance ?**

Telle est la question à laquelle l'étude « Conjoints » menée par la Chaire pendant 36 mois (septembre 2015 à septembre 2018) a voulu répondre et dont les résultats sont présentés dans le livre.

Il est le fruit des regards croisés de :

- 52 conjoints de dirigeants d'entreprises familiales de Belgique, France et Grand-Duché de Luxembourg ;
- 168 dirigeants ;
- 169 enfants de dirigeants ou Next Gen.

A ces 3 zooms s'ajoutent les éclairages des 7 membres du comité d'étude pluridisciplinaire constitué pour cette étude (voir annexe), spécialistes en gestion, en gouvernance, en communication, en histoire, en culture d'entreprises, en psychologie et en anthropologie.

Avec sa casquette d'actionnaire et administrateur, Régis Mulliez, Membre de l'Association Familiale Mulliez (3<sup>ème</sup> Génération), a rédigé la préface.

Quant à Giles Daoust, CEO de Daoust (3<sup>ème</sup> génération) et Title Media (1<sup>ère</sup> génération), c'est sous l'angle du fils et petit-fils de dirigeant, devenu lui-même dirigeant qu'il prend la plume dans la postface du livre.

## **A PROPOS DE L'AUTEURE**

Chercheuse en sciences de gestion en entreprises familiales.

Directrice de la Chaire Familles en Entreprises de l'ICHEC Brussels Management School.

Fondatrice de ALTANDO SCS, société qui aide les individus, les entreprises et les familles à clarifier leur culture identitaire et à l'incarner concrètement dans leurs actions, décisions et évolutions.

Née au coeur d'une famille d'entrepreneurs, après des études d'ingénieur commercial, Valérie Denis a participé au développement du département ICHEC-PME avant de créer la Chaire Familles en Entreprises. Elle s'est continuellement formée en outils de connaissance de soi, de communication, de typologies d'individus et d'entreprises. Avec ces outils, son bon sens et son expérience, elle accompagne des individus et des groupes (familles, équipes, comités, ...) dans les étapes de leurs mutations.

**VALÉRIE  
DENIS**



Elle est chargée du cours de transmission d'entreprises en Master 2 à l'ICHEC Brussels Management School. Elle est aussi membre du comité scientifique de la Chaire Entrepreneuriat Familial et Société à Audencia Nantes. Valérie Denis est co-auteur d'ouvrages en management dédiés aux étapes de la vie d'une entreprise et à l'entrepreneuriat familial.

Son dernier ouvrage s'intitulait « Dans les yeux de la Next Gen » : [www.danslesyeuxdelanextgen.be](http://www.danslesyeuxdelanextgen.be)

## **A PROPOS DE LA CHAIRE ICHEC FAMILLES EN ENTREPRISES**



La Chaire ICHEC Familles en Entreprises est un centre de recherche de terrain, de sensibilisation, de formation et de réseautage au service des Entreprises Familiales de toute taille et de tout secteur.

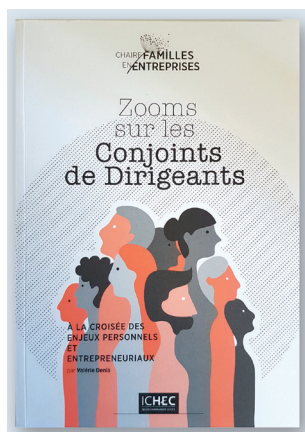
Créée en septembre 2011 au cœur de l'ICHEC Brussels Management School, la Chaire s'intéresse aux parties prenantes de l'entreprise familiale et aux liens qui les unissent réellement ou symboliquement.

Elle a pour mission d'observer et décrypter les évolutions des entreprises familiales, de sensibiliser à leur management spécifique et de conscientiser les parties prenantes aux enjeux de la gestion et de la gouvernance d'une entreprise familiale.

Dans un climat de confiance, d'authenticité et de confidentialité, la Chaire aiguille les personnes concernées par des entreprises familiales vers les programmes, actions et acteurs qui correspondent aux besoins des familles et des entreprises en fonction de leur contexte et de leur stade d'évolution.

**family@ichec.be**  
**[www.famillesenentreprises.be](http://www.famillesenentreprises.be)**

## **SE PROCURER LE LIVRE**



Le livre est édité par l'ICHEC et peut être commandé via le site [www.zoomssurlesconjointes.be](http://www.zoomssurlesconjointes.be)

Au prix de  
**25€** TTC  
+ frais d'envoi

## **ILS ONT PERMIS L'ETUDE ET LE LIVRE**

Tout comme le dirigeant peut compter sur la présence de son conjoint, partenaire de vie dans sa globalité, la Chaire Familles en Entreprises a pu compter sur la présence et le soutien de ses Partenaires, des entreprises sensibles aux valeurs et à la philosophie de la Chaire. Nous tenons à leur exprimer notre profonde gratitude car sans leur confiance, leur soutien, leur capacité à challenger les projets, ni cette étude ni ce livre n'auraient pu être menés ... à terme.



La Banque de Luxembourg accompagne les familles en entreprises dans le développement, la gestion et la transmission de leur patrimoine familial et entrepreneurial. Ils ont, ce faisant, développé un savoir-faire particulier en matière de préparation des phases de transmission et d'éducation de la Next Gen. Pour ce faire, ils se sont toujours intéressés aux dynamiques spécifiques des entreprises familiales.

Après avoir donné la parole à la Next Gen lors d'une étude également menée par la Chaire ICHEC Familles en Entreprises en 2015, ils ont souhaité connaître, et faire connaître, le point de vue des conjoints d'entrepreneurs familiaux.



En tant qu'entreprise de 3<sup>e</sup> génération, le développement et la pérennité des entreprises familiales lui tient particulièrement à cœur. Soutenir la Chaire Familles en Entreprises de l'ICHEC ainsi que son étude sur les rôles des conjoints de dirigeants, symbolise pour Daoust un engagement durable et un désir de contribution à l'essor de ce type d'entreprises.



Le partenariat de EY avec la Chaire « Familles en Entreprises » de l'ICHEC ainsi que son livre « Zoom sur les conjoints de dirigeants » s'inscrit dans cet engagement auprès des entreprises familiales belges.

En effet, le centre de compétence Family Business d'EY est témoin du rôle prépondérant joué, parfois dans l'ombre, par les conjoints, dans la transmission des valeurs, dans l'impact sociétal et dans le maintien des liens et de la communication entre membres de la famille.

# ANNEXES

- TABLE DES MATIERES DU LIVRE
- LES MEMBRES DU COMITE D'ETUDE
- PREFACE DE REGIS MULLIEZ
- POSTFACE DE GILES DAOUST
- CONTRIBUTION DE PHILIPPE DEPOORTER, MEMBRE DU COMITE D'ETUDE

# Table des matières

<b>PRÉFACE RÉGIS MULLIEZ .....</b>	<b>8</b>
POURQUOI CE LIVRE ? .....	11
POUR QUOI CE LIVRE ? .....	13
POUR QUI CE LIVRE ? .....	13
COMMENT LIRE CE LIVRE ? .....	14
ILS ONT PERMIS L'ÉTUDE .....	15
ILS ONT MENÉ L'ÉTUDE .....	17
ILS ONT PARTICIPÉ À L'ANALYSE DES RÉSULTATS .....	21
LE CADRE DE RÉFÉRENCE .....	26
LA MÉTHODOLOGIE .....	29
REMERCIEMENTS .....	33
LES PARTICIPANTS .....	34
LES BIAIS ET LIMITES DE L'ÉTUDE .....	36
<b>CHAPITRE 1. LE CONJOINT .....</b>	<b>39</b>
<i>Au carrefour des interactions .....</i>	<i>40</i>
<i>Comment se perçoit-il ? .....</i>	<i>41</i>
<i>Quel est son parcours ? .....</i>	<i>42</i>
<i>En bref .....</i>	<i>47</i>
<b>CHAPITRE 2. LE CONJOINT ET LA FAMILLE .....</b>	<b>49</b>
<i>Le conjoint et sa famille d'origine .....</i>	<i>50</i>
<i>Le conjoint et la famille du dirigeant .....</i>	<i>53</i>
<i>Le conjoint et sa famille : le dirigeant et les enfants .....</i>	<i>56</i>
<i>En bref .....</i>	<i>63</i>
<b>CHAPITRE 3. LE CONJOINT ET L'ENTREPRISE .....</b>	<b>65</b>
<i>Les questions qui se posent .....</i>	<i>66</i>
<i>Les défis à relever .....</i>	<i>72</i>
<i>Les questions liées à l'entreprise, abordées en couple .....</i>	<i>78</i>
<i>Les impacts du conjoint .....</i>	<i>79</i>
<i>La reconnaissance et la confiance du dirigeant envers le conjoint .....</i>	<i>80</i>
<i>Don de soi ou sacrifice du conjoint ? .....</i>	<i>82</i>
<i>En bref .....</i>	<i>87</i>
<b>CHAPITRE 4. LE CONJOINT ET LE DIRIGEANT .....</b>	<b>89</b>
<i>Portrait et parcours du dirigeant, vus par le conjoint .....</i>	<i>90</i>
<i>Le couple, vu par le conjoint .....</i>	<i>93</i>
<i>Quels sont les défis du conjoint, dans le couple ? .....</i>	<i>95</i>
<i>Comment se passe la communication dans le couple ? .....</i>	<i>97</i>
<i>En bref .....</i>	<i>101</i>

<b>CHAPITRE 5. LE CONJOINT ET LA GOUVERNANCE .....</b>	<b>103</b>
<i>Niveau d'implication personnelle du conjoint .....</i>	<i>105</i>
<i>Le conjoint et la gouvernance d'entreprise .....</i>	<i>108</i>
<i>Le conjoint et la gouvernance familiale .....</i>	<i>111</i>
<i>Une gouvernance invisible ? .....</i>	<i>113</i>
<i>En bref .....</i>	<i>115</i>
<b>CHAPITRE 6. LE CONJOINT ET LA TRANSMISSION .....</b>	<b>117</b>
<i>Transmission de l'esprit d'entreprendre .....</i>	<i>121</i>
<i>Transmission de valeurs .....</i>	<i>125</i>
<i>Transmission de l'envie de reprendre l'entreprise .....</i>	<i>127</i>
<i>Qui transmet ? .....</i>	<i>129</i>
<i>Moyens de transmission .....</i>	<i>131</i>
<i>En bref .....</i>	<i>136</i>
<b>OÙ EN SOMMES-NOUS ? .....</b>	<b>139</b>
LEXIQUE .....	140
BIBLIOGRAPHIE .....	142
<b>POSTFACE GILES DAOUST .....</b>	<b>144</b>



## PRÉFACE

*Par Régis Mulliez  
Membre de l'Association Familiale Mulliez  
3ème génération*

Je suis un Ichéquien de la promotion 1969. Mon engagement à soutenir la Chaire Familles en Entreprises lors de sa création en 2011 est la résultante d'une obligation morale. Ou tout simplement humaine : celle du juste retour d'une partie de ce que j'ai reçu de l'ICHEC. C'est aussi une façon de continuer d'insuffler les valeurs d'un environnement entrepreneurial, volonté qui m'accompagne depuis plusieurs années.

J'ai trouvé les thèmes de recherche de la Chaire plutôt audacieux, innovants, humanistes et surtout, empreints de plein de bon sens. Donner en 2015, la parole à la Next Gen d'abord, via l'étude et le livre « Dans les yeux de la Next Gen » et ensuite en 2018 donner la parole aux conjoints des dirigeants d'entreprises familiales.

*Ah les conjoints ! Tout un programme.*

Dans cette préface, je tiens à vous faire part des valeurs défendues par notre famille quant aux rôles de ces parties prenantes, essentielles à l'entreprise et à l'entrepreneuriat. Ces valeurs font la richesse et la cohésion de notre association familiale de 725 actionnaires.

*Comme je l'écris plus loin, cela n'a pas été un long fleuve tranquille.*

Dès la deuxième génération - vers 1925 - nous avons décidé d'intégrer progressivement les conjoints mariés. S'ils le souhaitent et s'ils en avaient les compétences, ils pouvaient intégrer l'entreprise en y étant actifs et/ou en devenant actionnaires. C'est donc le premier grand tournant dans notre famille.

Mon cousin Antoine témoigne comme suit : « *Les statistiques montrent qu'au plus on est nombreux dans un groupe au plus la probabilité est d'avoir plus de compétences.* » Dont acte.

Depuis, nous ne considérons plus les conjoints comme des « pièces rapportées » devant faire leurs preuves mais bien comme « nos valeurs ajoutées » qui ont, de par leurs talents, apporté énormément à la Famille de sang.

*Lorsqu'il est question de conjoints, nous ne pouvons-nous empêcher de penser aux femmes... Il est certain que la société actuelle est encline à de beaux changements en la matière. Même si cela est tardif et lent, les femmes accèdent de plus en plus à des postes de dirigeant d'entreprises familiales et les conjoints sont donc depuis peu, aussi des hommes.*

Cette question du genre a été abordée dans notre famille. Nous aurions aimé être précurseur en matière des droits des femmes, malheureusement cela n'a pas été aussi rapide qu'espéré.

Jusque dans les années '60, les femmes de la famille (filles et petites-filles des fondateurs) ont subi une exclusion patrimoniale. Il faut savoir qu'au décès de mon grand-père en 1952, ses 7 fils, dont mon père Jacques, ont reçu des parts de l'entreprise tandis que les 4 filles ont obtenu des bijoux et des bons du trésor.

Cela n'était pas anodin et a provoqué une souffrance profonde chez les filles de la deuxième génération.

Dans cette exclusion, le plus dur pour elles n'était pas tant les questions d'argent que l'interdiction de prendre part aux réunions et assemblées générales. Les affects psychologiques et psycho-généalogiques créés par l'humiliation d'une inégalité de fait ont touché mes tantes et leurs enfants. Je l'ai vu et senti dès mon accès à l'actionnariat en 1969.

Comme quoi toute famille a ses histoires et nul n'est parfait : l'on peut être une famille très unie et en même temps quelque peu « machiste », se fondant ainsi dans la culture de son époque.

Ce fut alors le deuxième grand tournant pour notre famille dans les années '70.

Il faut savoir entretemps que la croissance a été assez conséquente.

A l'époque, mon père a fait partie des personnes qui ont pris part à cette prise de conscience collective progressive laquelle a amené les parties prenantes à s'asseoir autour d'une table afin de trouver des solutions. Il a été en décidé d'intégrer davantage les 4 femmes en rééquilibrant déjà partiellement leur droit de vote par un lissage capitalistique suite à un « tour de table volontaire » des 7 décideurs de l'époque.

*Je veux ici rendre grâce à la mémoire de mon père pour cette opération de justice familiale en témoignant ici mon ressenti et mes remerciements pour m'avoir donné son Nom, ses valeurs familiales et aussi le sens du bien commun.*

Résultats : il a été décidé d'essayer de « se rattraper » à travers des gestes à grande portée symbolique. Ce moment resté gravé marquera l'avènement d'une démarche égalitaire après des années d'exclusion : « Permettre un partage du Pouvoir, du Savoir et de l'Avoir » aux hommes et aux femmes de la famille de sang et de sens. Dont acte.

Revenons aux conjoints ! Tous les 7 ans, notre association familiale se réunit pour un grand « team building familial ». Cet événement est un moment important dans l'intégration de tous les membres de la famille. Cela avec le renfort de notre service interne « Affectio » de notre Family Office, avec et pour les conjoints. Pour ces derniers, au même titre que pour les membres de la famille de sang, nous avons développé une série de formations (juridiques, économiques ou encore patrimoniales).

Les questions posées dans cet ouvrage, les témoignages de conjoints de dirigeants, nous les avons vécus en interne. L'entrepreneuriat en famille est loin d'être simple. Après de longs et douloureux débats, nous avons finalement adopté des décisions fortes et adéquates parce qu'elles ont été l'aboutissement d'un chemin d'écoute respectueux.

*Attention, il n'y a pas un quelconque modèle à imposer et chaque famille entreprenante doit cultiver le sien propre. Certains ont constaté que beaucoup de familles se privent d'opportunités sous prétexte de vouloir choisir la simplicité ou la facilité.*

*« Beaucoup de choix faits par ma famille comportent leur lot de difficultés, mais pour la plupart, le poids des avantages a toujours été largement supérieur au poids des difficultés. »* ajoute mon cher cousin Antoine.

Tout comme cela a été le cas pour moi et ma famille, je ne peux que vous souhaitez de pouvoir vous retrouver dans cette lecture, de sourire, de comprendre que la solution universelle n'existe pas et pourquoi pas d'inventer la vôtre ...

## **NOTRE SOCIÉTÉ A BESOIN DE TOUS LES TALENTS !**

# ILS ONT MENÉ L'ÉTUDE

La Chaire  
ICHEC  
Familles en  
Entreprises

LA CHAIRE FAMILLES EN ENTREPRISES EST UN CENTRE DE RECHERCHE APPLIQUÉE, DE SENSIBILISATION, DE FORMATION ET DE RÉSEAUTAGE AU SERVICE DES ENTREPRISES FAMILIALES DE TOUTE TAILLE ET DE TOUT SECTEUR.

Créée en septembre 2011 au cœur de l'ICHEC Brussels Management School, la Chaire s'intéresse aux parties prenantes de l'entreprise familiale et aux liens qui les unissent réellement ou symboliquement. Elle a pour mission d'observer et décrypter les évolutions des entreprises familiales, de sensibiliser à leur management spécifique et de conscientiser les parties prenantes aux enjeux de la gestion et de la gouvernance d'une entreprise familiale.

Dans un climat de confiance, d'authenticité et de confidentialité, la Chaire aiguille les personnes concernées par des entreprises familiales vers les programmes, actions et acteurs qui correspondent aux besoins des familles et des entreprises en fonction de leur contexte et de leur stade d'évolution.

**family@ichec.be**  
**www.famillesenentreprises.be**

## VALÉRIE DENIS



CHERCHEUSE EN SCIENCES DE GESTION EN ENTREPRISES FAMILIALES

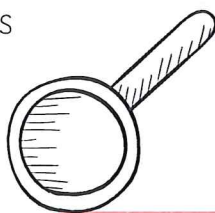
DIRECTRICE DE LA CHAIRE FAMILLES EN ENTREPRISES DE L'ICHEC BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL

FONDATRICE DE ALTANDO SCS, SOCIÉTÉ QUI AIDE LES INDIVIDUS, LES ENTREPRISES ET LES FAMILLES À CLARIFIER LEUR CULTURE IDENTITAIRE ET À L'INCARNER CONCRÈTEMENT DANS LEURS ACTIONS, DÉCISIONS ET ÉVOLUTIONS.

Née au cœur d'une famille d'entrepreneurs, après des études d'ingénieur commercial, Valérie Denis a participé au développement du département ICHEC-PME avant de créer la Chaire Familles en Entreprises. Elle s'est continuellement formée en outils de connaissance de soi, de communication, de typologies d'individus et d'entreprises. Avec ces outils, son bon sens et son expérience, elle accompagne des individus et des groupes (familles, équipes, comités, ...) dans les étapes de leurs mutations.

Elle est chargée du cours de transmission d'entreprises en Master 2 à l'ICHEC Brussels Management School. Elle est aussi membre du comité scientifique de la Chaire Entrepreneuriat Familial et Société à Audencia Nantes.

Valérie Denis est co-auteure d'ouvrages en management dédiés aux étapes de la vie d'une entreprise et à l'entrepreneuriat familial.



## MARIE MAHIEU

ASSISTANTE DE RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION EN ENTREPRISES FAMILIALES AU SEIN DE LA CHAIRE FAMILLES EN ENTREPRISES DE L'ICHEC BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL.

MARIE MAHIEU EST DIPLÔMÉE EN ANTHROPOLOGIE (ULB) ET DÉTENTRICE D'UN MASTER COMPLÉMENTAIRE EN SCIENCES DE L'ENVIRONNEMENT (UCL).

Elle contribue de façon polyvalente aux études menées par la Chaire, via un travail tant sur le terrain (interviews, ...) que devant l'ordinateur (analyse, ...). Son regard d'anthropologue qui analyse les interactions entre l'humain et son environnement (social, sociétal, culturel ou familial) vient compléter avec succès le regard entrepreneurial.



## EUGÉNIE GILLOT



CHARGÉE DE PROJETS À LA CHAIRE FAMILLES EN ENTREPRISES DE L'ICHEC BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL.

EUGÉNIE GILLOT A UN DIPLOME DE MASTER EN GESTION DE L'ENTREPRISE (ICHEC BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL).

Elle coordonne les axes de la Chaire et assure les contacts avec les entreprises qui participent aux études, aux formations ou aux événements ; et les contacts avec les Partenaires et avec l'ICHEC. Ce qui l'anime, c'est de pouvoir offrir un lieu de parole pour les parties prenantes de l'entreprise familiale, notamment les étudiants de l'ICHEC concernés.

Elle-même membre d'une entreprise familiale, elle vit au quotidien les questionnements et enjeux liés à ce cadre professionnel et personnel unique !

### Indiville

INDIVILLE A MENÉ LA PARTIE QUANTITATIVE DE NOTRE ÉTUDE SUR LES CONJOINTS DE DIRIGEANTS.

Spécialisé dans les analyses de la société en constante évolution, Indiville se concentre sur trois domaines d'études :

La réflexion analytique : basée sur des modèles de recherche performants afin de mieux comprendre la société en mutation.

La réflexion dynamique : utiliser ces connaissances et cette perspicacité pour arriver en collaboration avec le client à une compréhension commune, et à trouver des pistes et des solutions nouvelles (par exemple au travers de techniques participatives).

Le Design thinking : comment traduire la connaissance, la perspicacité et les pistes de réflexion partagées en actions concrètes.



La Chaire  
Entrepreneuriat  
familial et Société  
d'Audencia

PARTENAIRE  
ACADÉMIQUE DE  
LA CHAIRE ICHEC FA-  
MILLES EN ENTREPRISES,  
LA CHAIRE ENTREPRENEU-  
RIAT FAMILIAL ET SOCIÉ-  
TÉ D'AUDENCIA A MENÉ  
L'ÉTUDE SUR LE TERRITOIRE  
DU NORD-OUEST DE LA FRANCE.

Créée en juin 2013, c'est la seule chaire de recherche en France consacrée aux entreprises familiales. Elle a pour objectifs de renforcer la légitimité, la notoriété et l'attractivité de l'entreprise familiale auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise, des pouvoirs publics, des formateurs et des chercheurs. L'expertise de la Chaire concerne notamment la dimension humaine, psychologique et relationnelle de la transmission, du leadership, de la gouvernance et du management des talents.

# ILS ONT PARTICIPÉ À L'ANALYSE DES RÉSULTATS

AUJOURD'HUI LES RECHERCHES EN MANAGEMENT DOIVENT INTÉGRER DES REGARDS MULTIDISCIPLINAIRES ET TRANSVERSAUX POUR CERNER L'ENTREPRENEURRIAT ET SES PARTIES PRENANTES DANS LEUR DIVERSITÉ ET DANS LA GLOBALITÉ DE LEURS ENJEUX.

Forte de cette conviction, la Chaire Familles en Entreprises a regroupé des personnes qui ont développé une connaissance, un savoir-faire et donc un regard particulier sur la société en général et sur l'entreprise familiale en particulier. Ces regards croisés apportent un éclairage souvent étonnant sur les phénomènes visibles et moins visibles dans le travail en famille et la transmission.

Le comité pluridisciplinaire et collaboratif, c'est-à-dire composé de représentants du monde académique et d'experts, qui a été constitué pour cette étude sur les conjoints de dirigeants, regroupe 10 personnes.

**7 personnes aux cadres de référence différents se sont jointes à l'équipe de la Chaire (Valérie Denis, Eugénie Gillot et Marie Mahieu). Nous les remercions pour leur intérêt, leur disponibilité, la qualité de leurs apports et leur esprit de collaboration.**



**Ils sont présentés ci-après et quelques-uns de leurs éclairages ponctuent cet ouvrage, sous forme de zooms.**



## Christine Blondel



Diplômée de l'Ecole Polytechnique (France) et de l'INSEAD (MBA)

Christine Blondel est une spécialiste internationale des Entreprises Familiales. Convaincue de ce modèle d'entreprise et soucieuse d'aider les familles actionnaires à surmonter leurs défis et à contribuer de manière positive à l'économie et au monde qui les entoure, Christine Blondel a créé FamilyGovernance - formation et conseil en gouvernance et transmission d'entreprises familiales.

Christine Blondel a travaillé plus de 20 ans avec des centaines d'entreprises familiales dans ses activités d'enseignement, de recherche, de conférences et de conseil. Professeur à l'INSEAD, « The Business School for the World », et à Nova (Lisbonne).

## Sonia de Clerck



Détentrice d'un Master en anthropologie de l'interculturalité et du développement à l'UCL.

Formatrice et fondatrice de l'ASBL Adaxo.

Sonia de Clerck, formatrice et animatrice dans le secteur d'aide à la jeunesse, la santé communautaire et le dialogue interculturel, a développé une expertise spécifique dans l'analyse, le suivi et l'évaluation de programmes et de processus très diversifiés. Son adhésion dans l'association Inter-Mondes Belgique lui a permis d'investir davantage les méthodes d'interpellation créative pour déloger les mécanismes impensés à l'œuvre dans les systèmes familiaux et dans les dynamiques sociales qui y sont liées. Sa démarche anthropologique lui permet ainsi de mieux décrire et comprendre la diversité des imaginaires et l'évolution dans les façons de faire famille, faire couple et faire société.



## Philippe Depoorter

Membre du Comité de Direction de la Banque de Luxembourg.

Responsable du département Entreprises & Entrepreneurs et Fondateur du Family Practice.

Philippe Depoorter accompagne depuis 10 ans des familles dans les étapes de préparation de la transmission. Il intervient à ce titre sur de nombreuses thématiques liées au dialogue intergénérationnel, à la place de l'argent et au rôle du patrimoine immatériel dans les dynamiques familiales. Il accompagne également les membres de la Next Gen dans leur parcours d'intégration au sein de l'entreprise familiale. Il est à l'origine de programmes dédiés à la Next Gen : l'Académie d'été et le Family Business Junior Executive Program, co-animés avec la Chaire ICHEC Familles en Entreprises.



## Sabine Godts-Peters

Chargée de cours d'Histoire économique à l'ICHEC Brussels Management School, responsable du département International Management et coordonnatrice de l'option European Perspectives.

Administratrice de l'ASBL de la Haute Ecole Ichech- ISC Saint Louis - ISFSC.

Après des études d'Histoire à l'Université de Namur et à l'Université Catholique de Louvain, Sabine Godts-Peters a entamé une thèse à l'Institut Universitaire Européen de Florence, elle a obtenu son doctorat en Histoire et Civilisation en octobre 1987. Elle enseigne l'Histoire économique en Bac et l'Histoire de la construction européenne en Master à l'ICHEC Brussels Management School. Elle publie essentiellement dans le domaine de l'histoire monétaire ainsi que des interviews des principaux acteurs de l'intégration monétaire européenne.



### *Christine Henseval*

Juriste de formation initiale, Christine Henseval s'est formée pendant plus d'une dizaine d'années à la Gestalt-thérapie (thérapie relationnelle, Ecole Parisienne de Gestalt et Intégration Bruxelles) ainsi qu'à la thérapie de couple (Ecole du Couple, Lyon).

En 2004, elle ouvre son cabinet privé et se consacre pleinement à la psychothérapie tant individuelle, familiale, de couple, de groupe que d'entreprises familiales. Son parcours professionnel atypique lui fait porter une attention particulière aux aspects éthiques et déontologiques de sa pratique. Elle intervient également en tant que thérapeute dans des situations juridiquement complexes.

Ses connaissances et compétences combinées l'ont rapidement amenée à accompagner des familles en entreprises en souffrance relationnelle lorsque leurs difficultés en arrivent à rendre leur vie relationnelle insupportable ou à mettre la santé de l'entreprise en péril.



### *Miruna Radu-Lefebvre*

Titulaire d'une HDR (Habilitation à Diriger des Recherches) en Sciences de gestion et d'un Doctorat en psychologie sociale de la communication, Miruna Radu-Lefebvre est professeur en entrepreneuriat à Audencia et titulaire de la Chaire Entrepreneuriat Familial et Société. Expert APM (Association Progrès Management) sur les problématiques de transmission du leadership dans les entreprises familiales, Miruna Radu-Lefebvre mène depuis plus de quinze ans une activité de recherche intense en France et à l'international. Ses publications d'articles académiques et d'ouvrages concernent la transmission familiale, le leadership et le mentorat des entreprises familiales, la psychologie de la persuasion ainsi que l'intention entrepreneuriale chez les jeunes.



## *Blandine Vanderlinden*

Docteur en management, elle est chargée de cours à l'ICHEC Brussels Management School, directrice du MIME (Laboratoire de recherche et de formation en Management interculturel) et responsable de l'Unité de Formation et de Recherche (UFR) en management interculturel. Son domaine de recherche est la dimension culturelle du management et elle a publié plusieurs articles et ouvrages sur ce sujet.

Baladée de continents en continents dès son plus jeune âge, Blandine Vanderlinden a expérimenté très tôt l'ouverture et la sensibilité culturelle. Son parcours académique, déjà en tant qu'enseignante en gestion de projets, l'a amenée à fréquenter régulièrement le monde de l'entreprise que ce soit en Belgique ou à l'étranger. Son dernier ouvrage « Au cœur de la dimension culturelle du management » a été publié en 2017.



# Don de soi ou sacrifice du conjoint ?



## *Zoom de Philippe Depoorter*

*Membre du Comité d'Etude*

LE CHOIX DU SACRIFICE COMME UN DON DE SOI AU BÉNÉFICE D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE SACRALISÉE ?

Pour avoir eu le privilège de participer aux travaux du Comité pluridisciplinaire et collaboratif de cette étude consacrée aux conjoints en entreprises familiales, j'ai été frappé par la souffrance intérieure vécue par plusieurs répondants. Elle a fait écho à celle qu'il m'avait été donné de lire dans les interviews de jeunes interrogés six ans plus tôt à l'occasion d'une étude portant sur « la transmission vue au travers des yeux de la Next Gen ». Souffrance essentiellement née de la pression que s'imposaient les jeunes à eux-mêmes, il m'a semblé qu'elle était dans le cas présent, tantôt subie, tantôt acceptée, souvent empreinte de résignation. Mais parfois aussi ... de sacrifice, un acte symbolique dont la souffrance n'est que l'indicateur.

Quand bien même cette souffrance n'apparaît que dans une demi-douzaine d'entretiens, la violence de son expression m'a conforté dans la nécessité de l'écouter. Et davantage encore, de mieux comprendre ce qu'elle nous disait d'un modèle, l'entreprise familiale, aux atouts reconnus, mais aux zones d'ombre parfois oubliées. Un sentiment bien vite renforcé par le retrait subit (par les personnes interviewées) de certains entretiens, peu avant d'être remises au Comité pluridisciplinaire et collaboratif.

Les réflexions qui suivent se fondent sur mon observation des dynamiques familiales en entreprises en tant que facilitateur, un métier que j'ai le bonheur de pratiquer depuis une dizaine d'années, essentiellement à l'occasion de la préparation des phases de transmission ou lors de l'intégration de la Next Gen.



### De la « cage dorée » des « pièces rapportées »

« Pièce rapportée » : en dehors du monde de la couture dont elle est issue, l'expression répandue pour désigner les conjoints recèle des connotations sans équivoque. Morceau ajouté de façon trop apparente à un ensemble plus grand pour les uns, terme animalier pour les autres, cette formule dépréciative dit à elle seule toute la complexité du statut de conjoint. Vécu au sein de l'imbrication famille-entreprise, il rappelle les différentes formes de rejet dont peut être victime, le conjoint.

A commencer par le rejet de la belle-famille. « *Je ne fais partie ni de la famille, ni de l'entreprise* » ; « *il n'y a pas de place pour moi* », lit-on dans certains de ces témoignages. Ni lors de fêtes anniversaire de l'entreprise ni dans certains lieux : « *ici, c'est la place de la famille ; ce n'est pas ta place* ». Et que dire de l'évocation des photos commémoratives sur lesquelles les conjoints, contrairement à leurs propres enfants, sont invités à ne pas figurer. Ou du « tabou » imposé sur toute réussite qui émane du conjoint. Un rejet souvent étendu à la famille d'origine. Lorsque les collaborateurs de l'entreprise sont invités à ne pas se rendre à l'enterrement d'un parent du conjoint ou que deux mariages sont organisés pour dresser des frontières.

De la fusion et la con-fusion qui progressivement s'installent entre l'entreprise et les membres de la famille, naissent d'autres formes de souffrance. « *J'étais mariée avec une entreprise ; maintenant, en plus, c'est devenu sa maitresse* » ; « *elle est toujours avant nous* ». Mais aussi : « *il nous a déclaré un jour : j'ai un frère et une entreprise* » raconte l'épouse d'un chef d'entreprise.

Dans ces situations, le dirigeant apparaît souvent comme « faible » ou « tiraillé » entre sa famille d'origine et celle qu'il a fondée. Jusqu'à démissionner de son rôle : « *il n'écoutait plus* » ; « *il ne bronchait plus* ». Incapable d'exprimer le moindre remerciement, et moins encore de reconnaissance.

Est-il dès lors surprenant d'avoir l'impression d'assister à une perte des contours identitaires du conjoint ? « *Difficile de me détacher de cette empreinte ; cela m'a collé à la peau, comme quelque chose de toxique* » lit-on au terme d'une interview. Ou à l'émergence de conflits de loyauté : « *j'ai décidé de ne pas faire d'esclandre* » pour « *sauver l'image du couple* » au nom de la responsabilité des emplois qui en dépendaient.



L'expression de ces différentes formes de souffrance est d'autant plus intrigante qu'elle s'accompagne souvent d'une grande lucidité quant à la situation : « *j'étais écrasée, emprisonnée, comme dans une prison dorée* ». Un enfermement évoqué dans plusieurs entretiens et qui parfois se fait jour au bout de 35 ans seulement : « *je ne voyais pas ce que j'étais en train de vivre* ». **Entre résilience et aveuglement, comment ne pas interroger cette abnégation consciente aux allures de sacrifice ?**

## Du malentendu au huis clos

**Le modèle de l'entreprise familiale, dans sa représentation classique en trois cercles imbriqués, nous rappelle combien famille, entreprise et argent sont intimement mêlés et forment, s'ils viennent à se superposer, un cocktail potentiellement explosif.** Dès lors qu'on subdivise la sphère familiale en trois (famille d'origine ; belle-famille – de la perspective du conjoint, celle qui a créé l'entreprise ou l'a transmise ; et la famille que l'on a fondée), la complexité des interrelations s'accroît encore. Entre elles se jouent des conflits de valeurs, des enjeux de statut (souvent social) puis d'argent et d'autres tensions encore dont, au sein de la sphère famille, le couple devient le réceptacle et le conjoint, parfois le fusible.

Il m'est arrivé à plusieurs reprises de constater combien ces tensions peuvent naître de malentendus fondamentaux, eux-mêmes issus de transmissions mal explicitées. Je n'ai de cesse de citer la parole libératrice du fondateur d'une superbe entreprise qui rappelait à ses enfants qu'il ne l'avait pas créée pour qu'ils la reprennent, mais parce que c'était « son chemin, sa vie ». Et qu'ils étaient donc libres de poursuivre ce chemin, ou pas.





Ce message est d'autant plus important que l'entreprise, lorsqu'elle est transmise (qui plus est, à titre gratuit), peut créer un sentiment de dette auprès de celui ou celle qui la reçoit ou s'en voit confier les rênes. La dette entraînant des loyautés, lesquelles empêchent toute appropriation et inscrivent dès lors les successeurs dans des schémas de fidélités familiales transgénérationnelles.

Certaines croyances reprises et légitimées par la modélisation qu'en offrent des universités et autres gourous de la gouvernance semblent venir de ces mécanismes de réplication souvent inconscients. **Ainsi le sacro-saint principe d'exclusion des conjoints de tout ce qui touche à la propriété de l'entreprise, et parfois même, de tout rôle opérationnel. Un adage repris dans les chartes familiales et les pactes d'actionnaires qui pourtant, mériterait dans certaines situations, d'être remis en question.**

Dans ce huis clos que peuvent devenir, pour le conjoint, l'entreprise familiale, la ou les familles, voire le couple, comment échapper à la seule descendance par le sang ? Et comment trouver une alternative à la tentation sacrificielle qui étymologiquement consiste à supprimer un conflit (intérieur dans le cas présent) qu'on ne sait résoudre autrement que par la perte ou la privation ?

### Quelle échappatoire pour le conjoint ?

Il serait à la fois hasardeux et prétentieux de vouloir apporter des solutions à des situations de souffrance ou de conflits intérieurs somme toute très personnels. Mais peut-être convient-il de mettre en garde dès lors qu'une mauvaise interprétation d'un modèle, la mise en avant d'impératifs économiques ou la subordination de tout et tout le monde à l'entreprise, toute familiale soit-elle, viendraient à prendre le pas sur la vie, celle du conjoint en l'occurrence.

A cet endroit, il semble impératif de poser la question du sens et de la finalité de l'engagement de la famille, du couple et de la personne au service de la pérennité à tout prix de l'entreprise. Ou de façon moins radicale, de choisir ou réconcilier les différentes figures et rôles du conjoint. Qu'il me soit pardonné de les « genrer » dans les lignes qui suivent, mais les situations évoquées ici sont souvent le fait de femmes – ce qui n'est pas neutre d'ailleurs.



Tantôt fille ou descendante du fondateur ; tantôt mère de famille, épouse, belle-fille sans oublier son identité propre, la conjointe semble sans cesse devoir jongler ou pire, choisir avec ou entre des fidélités aux générations précédentes, l'éducation et la formation des enfants, un rôle d'intermédiation et de gardien des équilibres (dont la santé du dirigeant), et son propre épanouissement, pour ne citer que ceux-là. Dans la sur-présence physique et mentale qu'occupe souvent l'entreprise, quelle échappatoire reste-t-il au conjoint ?

Le sacrifice est-il le moyen pour le profane de communiquer avec le sacré par l'intermédiaire d'une victime. On peut dès lors se demander si l'acceptation de cette position sacrificielle n'est pas un choix (conscient ou pas) pour conforter le caractère sacré de l'entreprise, de la famille, et au-delà de la « tribu » toute entière.

On observe dans les autres entretiens que là où il existe une vraie reconnaissance de la personne et de son rôle, une indépendance professionnelle et financière, un renoncement consenti, le sacrifice n'est pas la seule issue. Est-il besoin de préciser que j'ai rencontré, dans bon nombre des familles que j'ai eu le privilège d'accompagner, des conjoints et des couples sincèrement épanouis.

Mais sans doute la piste de réflexion la plus inspirante nous vient-elle de la bouche même d'une conjointe ayant traversé ces épreuves : « **la plus belle des entreprises c'est de conduire sa vie. Si on le fait, l'entreprise va en bénéficier. Notre première entreprise c'est la vie ; le reste en découle** ». Et de conclure : « *il faut être bien avec soi pour être bien avec les autres* ». (Se) grandir pour ne plus subir ; partir de soi, de la personne, et non de l'entreprise. Vaste programme...



## POSTFACE

*par Giles Daoust*

*CEO de Daoust (3<sup>ème</sup> génération)*

*et Title Media (1<sup>ère</sup> génération)*

Selon le **cliché bête et méchant** des années 50, le conjoint de l'entrepreneur est une femme (plutôt belle plante) qui s'occupe des enfants et de la maison pendant que son mari se tue au travail. Occasionnellement elle joue le rôle de potiche dans l'un ou l'autre gala.

Larguons immédiatement **une belle bombe atomique** sur ce méchant cliché !!! Comment imaginer un seul instant qu'un entrepreneur puisse relever les défis importants que représentent la création et le développement d'une entreprise, sans le soutien de son conjoint ?

**A titre personnel**, j'ai eu la chance de pouvoir créer la société de production audiovisuelle Title Media en 2003 à l'âge de 23 ans. J'ai rencontré ma compagne, Catherine, en 2004. En 2010 j'ai rejoint l'entreprise familiale Daoust (fondée en 1954 par mon grand-père et active dans le domaine des Ressources Humaines), pour en reprendre la direction en janvier 2015. Catherine a donc pu suivre la quasi-intégralité de mes péripéties de jeune entrepreneur, puis de dirigeant d'une grande entreprise.

S'il y a bien un cliché absolument véridique en entrepreneuriat, c'est la fameuse « **solitude du patron** ». Aussi cordiales soient les relations avec les associés, employés, ouvriers, clients, fournisseurs, partenaires... aussi vaste soit le tissu de relations professionnelles, confraternelles, personnelles ou familiales... malgré tout cela, dans les moments les plus importants, heureux ou tristes, l'entrepreneur se retrouve face à lui-même. Pour toute une série de décisions à la croisée des chemins entre le professionnel et le personnel, entre l'argent et l'humain, l'entrepreneur est seul. Tout seul ? Pas vraiment.

Mon père parlait peu de ses affaires avec ma mère. Moi, j'en parle énormément avec ma compagne (qui par ailleurs est active dans une de mes sociétés). Chacun fait comme il veut. Mais quelle que soit la manière dont **l'échange** a lieu, il a une grande importance. Tout au moins, la réaction du conjoint à une anecdote, à une idée, à un dilemme, à une joie ou à une tristesse, oriente inévitablement la manière dont l'entrepreneur va agir ou réagir dans son entreprise. **Dans le regard du conjoint**, il y a toujours un jugement, un avis, un conseil. Précieux.

Le conjoint est celui qui va aider l'entrepreneur à **garder les pieds sur terre**. Ou au contraire, à laisser son ego traverser le plafond. La personnalité du conjoint va inévitablement encourager l'entrepreneur à prendre plus ou moins de **risques** en affaires. A être plus ou moins **humain** avec ses collaborateurs. Et ainsi de suite.

Le comble de la fameuse « solitude du patron » c'est **être seul... à deux**. Au delà de tout soutien logistique, familial ou représentatif, notre conjoint est le Yin de notre Yang, le Yang de notre Yin, voire le Yang de notre Yang. Notre conjoint est celui sans qui nous ne serions pas complètement « nous ». Et si nous sommes différents, et bien notre entreprise le sera également. N'avez-vous jamais entendu parler de ces chefs d'entreprise qui ont changé de style de management depuis qu'ils ont changé de conjoint ? Tiens tiens...

Dans **l'entreprise familiale**, le conjoint a un rôle encore plus important. Si on se projette suffisamment loin dans le temps, et si l'entreprise survit et se développe, se posera un jour la question de la **succession familiale** : les enfants auront-ils un rôle à jouer ? L'adolescent arrive inévitablement à l'âge adulte avec l'une des positions suivantes par rapports aux parents : rejet ou adhésion. Idem par rapport à l'entreprise familiale : « je n'y mettrai jamais les pieds », ou « un jour elle sera mienne ».

Parfois il y a indécision. Là encore le rôle du conjoint est crucial : l'entrepreneur est tellement engagé dans son projet professionnel, qu'il a parfois du mal à être bon conseiller pour ses enfants. Il manque de recul. Il sera toujours perçu comme juge et partie. Le conjoint par contre, dispose d'une perspective intéressante : il a à la fois un regard extérieur sur l'entrepreneur, mais également sur les enfants, leur personnalité, leurs aptitudes, leur évolution. Il est **le meilleur des conseillers**.

Sur le plan personnel, le conjoint est en **première ligne émotionnelle** avec l'entrepreneur. Il partage ses joies, ses tristesses et surtout son stress. Mais à la différence de l'entrepreneur, il n'a souvent que peu de prises sur l'issue du conflit : c'est l'entrepreneur qui en son âme et conscience prendra la décision finale. Pendant ce temps, le conjoint vit la même pression émotionnelle, positive ou négative. **La solitude du conjoint** est parfois plus grande que celle du « patron ».

Pour toutes ces raisons, et bien d'autres encore, force est de conclure avec un dernier cliché : « **Je n'y serais pas arrivé sans toi** », qui est... absolument exact ! A chacun d'entre nous, entrepreneurs et dirigeants d'entreprises, de nous en souvenir au quotidien. **Ca ne fera pas de tort à notre petit ego !**