

# Femmes à la tête

Par choix ou par nécessité de pérenniser l'affaire de famille, Delphine Bourguignon, Valérie Nootens et Olivia Servé ont décidé d'assumer les responsabilités de cheffe d'entreprise. **Rencontre avec des femmes de pouvoir et de passion.**

Texte Catherine Pirlot / Photos Laetizia Bazzoni



**«C'EST UN CADEAU DE POUVOIR PARTAGER UN HÉRITAGE AVEC LES SIENS.»**

**Delphine Bourguignon, 36 ans**  
Administrateur de la scierie et négoce en bois Bourguignon s.a., à Tourinnes-Saint-Lambert

# d'une entreprise... 3 parcours gagnants

Delphine nous accueille dans son bureau. Le brouhaha des camions qui déchargent et les voix des clients nous parviennent distinctement. Pas de quoi perturber la cheffe d'entreprise familiarisée avec cet univers masculin depuis l'enfance. «Déjà petite, j'adorais construire des cabanes avec mes frères en puisant dans les stocks de bois.» **Pourtant, jeune diplômée, elle a eu envie de voyager.** Après des études de traduction, la voilà rapidement intégrée dans une banque internationale sans réaliser qu'une seconde expérience pour un fabriquant de casques allait la ramener au nid familial. «J'y ai découvert que j'étais à l'aise dans une fonction commerciale. Jusqu'à ce que le climat social de l'entreprise se détériore...» C'est à ce moment que ses parents lui ont tendu une perche. La croissance de leur société réclamait une personne supplémentaire, pourquoi ne pas essayer? Delphine a accepté, mais sous conditions: «Je voulais maîtriser le plus de choses possibles avant d'endosser quoi que ce soit comme responsabilités. Mes frères et moi avons finalement plongé officiellement dans l'aventure, eux aux commandes de la logistique et des achats, alors que je me concentrais sur la vente et l'administratif», explique-t-elle. **«Je pense que mes parents n'ont jamais envisagé un refus de notre part. Mais ils n'auraient pas supporté non plus nous voir en conflit.** Aujourd'hui encore, si certaines divergences sont inévitables, nous les gérons toujours en discutant.» Lorsqu'on en vient à parler de sa mère, l'autre femme de la famille, la trentenaire est admirative: «J'ob-

servais sa faculté à repérer ce qui était dans l'air du temps, son intuition commerciale mais surtout sa manière de se mettre en retrait malgré le respect dont elle bénéficiait.» Autre époque. Aujourd'hui, Delphine se sent à sa place et libre de faire grandir l'affaire. «Je ne vois pas à l'extérieur une telle fonction de responsabilités qui me permettrait de profiter à ce point du résultat. Pouvoir mettre sa touche personnelle donne du sens», se réjouit-elle. Il y a quatre ans, son premier challenge a été la mise en place d'une nouvelle organisation. Pas facile... Surtout pour une femme. **Sexistes ses confrères?** «Non, même si certains clients cherchent de prime abord un interlocuteur masculin. Mais une fois qu'ils sont en confiance, la barrière n'existe plus. J'ai même entendu des réflexions du style 'Enfin une femme dans notre secteur d'activité!' Mais je ne vous cache pas qu'il faut parfois en faire un peu plus pour être crédible. Cela dit, nos jokers 'féminins' comme la rigueur ou la précision dans les détails sont précieux.» **Lorsqu'on évoque sa vie privée, Delphine Bourguignon nous parle de Marion, sa petite fille:** «Je me raccroche à la théorie 'Good enough mother' du pédiatre Winnicott ('une mère suffisamment bonne'). Même si je suis parfois au bureau à 6 h 45, je me consacre totalement à elle quand je suis à la maison.» **Quant à son avenir, elle aime l'envisager avec créativité.** Notamment dans le secteur des maisons passives mais surtout entourée de ses frères. «C'est un cadeau de pouvoir partager un héritage avec les siens», conclut-elle.

## **«AUJOURD'HUI, LES FILLES OSENT RÉCLAMER LEURS RESPONSABILITÉS.»**

Rencontre avec Valérie Denis, directrice de la Chaire «Familles en entreprises» de l'ICHEC Brussels Management School et co-auteur de *Bijoux de familles*®.

### **Les femmes à la tête d'une entreprise familiale ont-elles un profil-type?**

«Elles ont confiance en leur capacité d'appliquer leurs idées! En général, elles arrivent à ce poste plus tard que leurs alter ego masculins. Soit parce que les hommes de la famille ont été sollicités prioritairement, ou par manque d'effectifs masculins à un moment donné. D'autre part, la maternité retarde souvent leur entrée en fonction. Et quelques-unes choisissent un long cursus d'études. Comme pour se prouver qu'elles ont les compétences requises.»

### **Pourquoi sont-elles plus nombreuses aujourd'hui?**

«Depuis les années 70, les filles osent entamer des études réservées à leurs frères et réclamer des responsabilités. Souvenez-vous des enseignes 'société machin-chouette et fils'. Le cliché n'a pas encore disparu mais les garçons ont intégré qu'ils ne sont plus désignés d'office comme les héritiers d'une entreprise.»

### **Existe-t-il des freins pour une femme qui ambitionne de reprendre le lead?**

«Certaines se mettent elles-mêmes des barrières, en voulant par exemple éviter les conflits familiaux. Elles s'autocensurent en quelque sorte alors qu'un frère, neveu ou cousin prendra moins en compte les affects. Certaines mamans stimulent leurs filles à prétendre au poste clé d'une entreprise. Mais d'autres ne vivent pas trop bien ce cap. Comme si leur fille leur ravissait le rôle de première dame. Pour le conjoint également, il n'est pas toujours évident de voir son épouse en superboss ou pourvoyeuse de meilleurs revenus.»

### **Quel conseil leur donneriez-vous?**

«Qu'elles restent elles-mêmes en faisant confiance à leur palette de qualités 100 % féminines. Elles doivent juste exploiter subtilement le dosage.»

## Valérie Nootens, 36 ans

Administrateur délégué d'une société spécialisée en distribution de matériel médical, à Schaerbeek.

«J'AI SUCCÉDÉ À MON PÈRE DANS DES CONDITIONS ÉPROUVANTES.»

Vous prendrez bien des chocolats? Après une poignée de main vigoureuse, Valérie me gratifie d'un large sourire. Sa volubilité laisse deviner qu'elle aime que les choses aillent vite et bien. Propulsée à la tête d'un groupe familial à l'âge de 35 ans, elle raconte. «Chez nous, la transmission de la société s'est faite naturellement. Mes grands-parents, très complémentaires, ont démarré l'affaire dans leur maison familiale. Lui, le malicieux, allant dénicher les contrats et elle, gestionnaire et maîtresse femme. Rien à voir avec mon artiste de père qui rêvait d'architecture mais qui a rejoint les rangs un peu à contre-cœur», explique-t-elle. L'héritier fait pourtant exploser les chiffres grâce à la niche «bloc opératoire» qu'il développe rapidement. De la seringue au cathéter, de la prothèse de hanche au kit de pansements de soin, la petite société offre le top en matière de matériel médical. Valérie n'envisage pourtant pas de rentrer dans le giron familial après ses études en sciences économiques. «J'avais misé sur une grosse entreprise mais mon père n'avait pas l'intention de me laisser filer chez un concurrent. Il m'a fait travailler dans tous les départements de la société y compris sur le terrain comme instrumentiste et ensuite à ses côtés», explique-t-elle. C'est donc bien formée et bien entourée qu'elle a pris les commandes dans des circonstances particulières. C'est la maladie qui a été le déclencheur d'une nouvelle ère chez Nootens. «Je n'oublierai jamais ce mardi soir où Papa a été emmené pour être interné en hôpital. C'était horrible, je savais

qu'on ne le verrait plus dans son bureau. Il souffrait d'une maladie neurologique dégénérative. Ses troubles avaient déteint de manière insidieuse sur ses comportements mais aussi sur son travail. Je devais sans cesse récupérer des incohérences dans son courrier notamment. Mais qui étais-je pour lui dire de ne plus venir au bureau?, raconte Valérie. Nous avons dû le placer sous administrateur de biens. J'étais écartelée entre la tristesse de le voir se dégrader et le devoir de tenir la société. Cette période a été un vrai supplice. Il est décédé en 2007, la veille des 50 ans de l'entreprise. J'ai la chance de travailler avec mon frère. Ensemble nous formons un binôme complémentaire. Alors que je fonctionne souvent à l'instinct et de manière cash, il est plus posé mais peut-être moins téméraire. Des qualités indispensables lorsqu'on travaille avec des personnes qui ont plus de 30 ans de maison. Ce n'est que depuis quelque temps, que j'ose affirmer un style plus personnel avec la nouvelle génération.» Valérie se réjouit d'être son propre patron mais se soucie de sa vie d'épouse et de maman aussi. «Trouver le bon équilibre, c'est dur. Et comme je suis perfectionniste, cela n'arrange rien.» A refaire, elle suivrait pourtant la même voie. «J'ai l'esprit d'une entrepreneuse, pas d'une suiveuse. Si l'aventure familiale s'arrêtait, je le vivrais difficilement. J'ai envie de léguer une société en bon état à la quatrième génération. Mais mon père m'a toujours dit: 'Fais attention, la troisième génération, c'est la plus critique.'»

«EN TANT QUE 'FILLE DE', ON SE DOIT D'ÊTRE IRRÉPROCHABLE.»

## Olivia Servé, 27 ans

Repreneuse potentielle de la société Sipla sa, spécialisée dans la transformation de mousse en produits finis.

Sa fille Victoria de 10 mois dans les bras, Olivia revient d'une longue journée de travail. «Mes parents sont en congé et j'assure le boulot seule cette semaine», nous explique-t-elle. Ravissante, la jeune brunette impose un style empreint propre à sa génération. Et pourtant, elle n'en menait pas large après avoir raté successivement une année en médecine et comme ingénieur civil. «Après ces expériences peu concluantes, j'ai fait ce que je m'étais toujours interdit de faire: suivre, à défaut d'inspiration, un parcours d'ingénieur commercial. Ensuite j'ai opté pour un boulot dans une société de consultance. Un job passionnant, mais incompatible avec une vie de famille. Je m'en suis rendu compte après quelques mois. «Je me souviens bien de ce repas familial où Papa a évoqué l'idée d'engager un commercial sans faire aucune allusion à moi. Je pense qu'il avait peur de m'offrir un cadeau empoisonné en cette époque de crise», poursuit-elle. Ce qui ne l'a pas empêchée de se proposer pour le poste.

L'avantage de négocier avec un papa étant qu'il écoute toutes vos attentes et vous engage, même enceinte de 5 mois. Par contre, il faut assumer! «Au début, j'étais obsédée par l'idée de faire du chiffre, se souvient-elle. Pour y arriver, j'intégrais parfois des processus

appris qui ne convenaient pas toujours à une petite structure.» Maintenant qu'elle travaille depuis plus d'un an auprès de son père, Olivia se sent à la hauteur sans nécessairement vouloir reprendre la fonction de CO. «Ma sœur bien plus financière que moi, ou mon frère, étudiant en droit, pourraient y prétendre également», précise-elle. Tout se fait dans la transparence la plus totale chez les Servé, une règle d'or inculquée par mon grand-père, fondateur de la société. «Mes parents ont l'intelligence de ne mettre aucune pression sur les épaules de leurs enfants. Par contre, si personne ne reprenait notre société, je ressentirais une responsabilité par rapport à nos employés. En la quittant, on l'interrompt sur les atouts d'une femme «boss». Elle réplique du tac au tac: «Je dirais que le charme opère mais après, on a intérêt à assurer. J'ai personnellement horreur qu'on me prenne pour une minidette en tailleur. Vous savez, celle qui ne sait pas mettre les mains dans le cambouis.»

## Se former, s'informer?

> A l'ICHEC: Family Business Junior Executive Program, un programme de formation destiné aux 25-35 ans, actifs dans l'entreprise (prochaines sessions entre novembre et juin 2015) et ICHÉC Family Business School, un accompagnement pour les étudiants en Master 2. Infos: [www.famillesenentreprises.be](http://www.famillesenentreprises.be) et 02 739 38 72.

> A l'Institut de l'Entreprise Familiale, vous trouverez des infos sur l'entrepreneuriat familial, des ateliers, des formations... Infos: [www.institutentreprisefamiliale.be/](http://www.institutentreprisefamiliale.be/)  
> Un livre à lire: *Bijoux de familles\* - itinéraires de prospérité & valeurs des entreprises familiales ambitieuses*, Valérie Denis et Jean Mossoux, éd. ICHEC-PMIE.