

## **Reprise de PME par les femmes: étude des difficultés du processus et des mesures d'amélioration de la performance durable**

**Auteur :** Wéles, Emilie

**Promoteur(s) :** Van Caillie, Didier

**Faculté :** HEC-Ecole de gestion de l'ULg

**Diplôme :** Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée en Performance Management and Control

**Année académique :** 2015-2016

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/1855>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

**REPRISE DE PME PAR LES FEMMES:  
ÉTUDE DES DIFFICULTÉS DU PROCESSUS  
ET DES MESURES D'AMÉLIORATION DE  
LA PERFORMANCE DURABLE**

Jury :

Promoteur :

Didier VAN CAILLIE

Lecteur(s) :

Nathalie CRUTZEN

Caroline GERKENS

Mémoire présenté par

**Emilie WELES**

En vue de l'obtention du diplôme de

Master en Ingénieur de Gestion

Performance Management and Control

Année académique 2015/2016



**REPRISE DE PME PAR LES FEMMES:  
ÉTUDE DES DIFFICULTÉS DU PROCESSUS  
ET DES MESURES D'AMÉLIORATION DE  
LA PERFORMANCE DURABLE**

Jury :

Promoteur :

Didier VAN CAILLIE

Lecteur(s) :

Nathalie CRUTZEN

Caroline GERKENS

Mémoire présenté par

**Emilie WELES**

En vue de l'obtention du diplôme de

Master en Ingénieur de Gestion

Performance Management and Control

Année académique 2015/2016



## **Remerciements**

J'aimerais remercier tout d'abord mon promoteur Monsieur Van Caillie pour sa disponibilité, ses conseils et ses remarques tout au long de ce travail.

Aussi, je voudrais remercier mes deux lectrices, Madame Gerkens et Madame Crutzen, d'avoir accepté ce rôle et pour le temps qu'elles consacreront à la lecture de ce mémoire. Plus particulièrement, je remercie Madame Gerkens pour ses conseils et l'opportunité qu'elle m'a donnée de participer au club repreneurs organisé par la SOWACCESS.

Je remercie sincèrement toutes les femmes qui ont accepté de m'accorder du temps et de partager avec moi leur expérience.

Un grand merci également à Maman et à Hadrien pour leur aide précieuse.



## Table des matières

Introduction.....	1
La revue de la littérature .....	5
États des lieux.....	7
La recherche sur le sujet.....	7
La situation de la femme dans l'entreprise .....	9
La reprise d'entreprise .....	10
Les organismes d'aide et les formations .....	11
La femme dans l'entreprise.....	14
La vision et la perception de la place de la femme dans l'entreprise .....	14
Les caractéristiques spécifiques aux femmes dans l'entreprise .....	15
Les stratégies adoptées par les femmes .....	19
Les motivations de la femme .....	23
Les raisons qui poussent les femmes à la reprise .....	23
Les avantages à être son propre patron .....	24
Les difficultés rencontrées dans le processus de reprise.....	26
La reprise familiale .....	26
La reprise externe .....	28
L'acceptation dans l'entreprise.....	28
Le financement .....	28
Le secteur d'activité.....	30
Les enfants, le conjoint et la famille .....	30
La scolarité et l'expérience .....	32
Le genre.....	32
Les mœurs et les préjugés .....	33



Le manque de confiance .....	34
Autres .....	34
La performance durable des PME dirigées par des femmes .....	35
La performance de manière générale.....	35
La performance durable .....	37
Étude de cas .....	45
Objectif de l'étude .....	45
Méthodologie .....	45
Présentation de l'échantillon .....	45
Collecte de données .....	45
Analyse des résultats.....	46
Le profil des femmes interrogées .....	46
Les conditions de la reprise.....	47
La vision de la femme dans l'entreprise .....	48
Les motivations .....	50
Les avantages et inconvénients du statut de dirigeante .....	51
Les obstacles rencontrés.....	53
Ce qui facilite ou ce qui complique la reprise .....	55
Les réseaux et formations.....	57
Le cédant .....	57
Les caractéristiques spécifiques aux femmes dans l'entreprise .....	58
Le genre du personnel.....	59
Les stratégies – mode de management.....	60
Les qualités requises pour reprendre .....	61
La situation financière de l'entreprise .....	62
La performance durable des entreprises.....	62

Leurs recommandations .....	65
Conclusion .....	67
Discussion .....	67
Limitations de notre étude.....	67
Recommandations .....	68
Recommandations pour les femmes .....	68
Recommandations pour la société et les entreprises.....	68
Bibliographie.....	71
Annexes .....	75



## Introduction

Dans le contexte entrepreneurial actuel, les femmes sont peu présentes à la tête des petites et moyennes entreprises (PME). Elles sont le plus souvent dirigeantes d'entreprises individuelles ou de très petites entreprises (TPE) et elles privilégient certains secteurs d'activités tels que le commerce de détail, les services aux personnes et aux entreprises, l'éducation et la santé (Richomme-Huet & D'Andria, 2012). Les possibilités qui s'offrent à elles pour parvenir à la direction d'une entreprise sont diverses. Parmi celles-ci, les plus connues sont l'ascension hiérarchique, la création ou la reprise.

Pour notre première thématique, nous nous intéresserons plus particulièrement à cette dernière catégorie : la reprise ou transmission d'une entreprise. La transmission d'entreprise la plus répandue est celle des entreprises familiales. Dans une moindre mesure, certaines entreprises sont reprises par des personnes externes à la famille, travaillant ou non dans cette entreprise (Koffi & Lorrain, 2011).

Il reste difficile d'accéder à des chiffres précis en ce qui concerne les reprises d'entreprise. Selon Guyot (2010), les entreprises belges à remettre annuellement représentent trois pour cent du total du parc existant. Ce pourcentage représente environ treize-mille-cinq-cents entreprises en Flandre et huit-mille en Wallonie. Parmi elles, nous ne trouvons pas uniquement des PME : environ la moitié des entreprises sont des entreprises individuelles ou des TPE. Les femmes sont peu nombreuses à reprendre des entreprises : elles ne représentent que dix-sept pour cent des repreneurs familiaux (Guyot, 2010) et cinq pour cent des repreneurs extérieurs (Richomme-Huet & D'Andria, 2012). Il semblerait que les femmes préfèrent créer leur propre société plutôt que de reprendre.

Dans les dix prochaines années, Lambrecht & Naudts (2007) (cités par Guyot, 2010) rejoignent les estimations de la Commission Européenne et prédisent la transmission de vingt-mille PME. Cela signifie une forte augmentation des opportunités sur le marché de la transmission d'entreprises. Dans ce contexte, il semble intéressant de comprendre pourquoi les femmes reprennent si peu de sociétés.

En ce qui concerne la deuxième thématique de ce mémoire, elle porte sur les mesures de performance durable qui sont mises en place après un processus de reprise et plus

spécifiquement lorsque celle-ci est faite par une femme. Le concept de performance durable sera utilisé au même titre que responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Il concerne principalement les mesures relatives au bien-être du personnel, à la durabilité, à l'environnement.

De nombreuses questions demeurent. Pourquoi les femmes sont-elles si peu présentes à la tête des PME ? Pourquoi sont-elles cantonnées dans certains secteurs d'activité ? Quelles sont leurs caractéristiques propres ? Comment gèrent-elles leur entreprise ? À quels obstacles doivent-elles faire face ? Quelles mesures prennent-elles en matière de performance durable ? Sont-elles sensibles à cette problématique ? Comment mettent-elles ce concept en pratique ?

Les motivations économiques et académiques de cette recherche sont variées. Tout d'abord, les questions de genre sont fréquentes, la littérature donne des conclusions diverses et il est intéressant de voir ce qu'il en est réellement aujourd'hui. Mieux comprendre la réalité des femmes chefs d'entreprise, les difficultés de leur parcours, c'est aussi mieux les accompagner et les aider dans leurs démarches d'entrepreneures. De plus, le concept de RSE par rapport au genre est un domaine encore très peu étudié. À l'heure actuelle, des sujets comme le bien-être au travail, la prévention du burn-out, mais aussi la protection de l'environnement prennent une place de plus en plus importante. Appréhender ces problématiques dans le cadre de l'entreprise, c'est mieux les comprendre pour les intégrer dans notre société.

Selon les études internationales du Global Entrepreneurship Monitor (citées par Chabaud & Lebegue, 2013), plus l'entrepreneuriat féminin est important, plus la croissance économique est grande. Au-delà de la problématique de l'égalité des sexes, il y a donc un réel intérêt à comprendre ce phénomène pour le dynamisme de l'économie.

Le but de ce mémoire est donc de faire une synthèse de la littérature scientifique existante. En effet, le sujet de l'entrepreneuriat féminin a déjà été abordé dans la littérature, mais peu d'articles apportent une vue d'ensemble de la situation. Pour la plupart d'entre eux, ils abordent un de ces trois grands thèmes: le portrait des entrepreneures, leur manière de gérer une entreprise et le profil de ces entreprises gérées par des femmes (Constantinidis, 2006).

À travers ce travail, nous pourrions regrouper plusieurs thèmes concernant l'entrepreneuriat féminin, et plus particulièrement les obstacles auxquels les femmes font face lors de la reprise

d'une entreprise. Aussi, le concept de performance durable en fonction du genre sera développé.

Le but de ce travail n'est pas de comparer les hommes et les femmes en essayant de déterminer qui est le meilleur. La réalité de l'entrepreneuriat est bien trop complexe et variée que pour juger ainsi les entrepreneurs, hommes ou femmes. L'objectif est de comprendre comment fonctionnent les femmes et quelle est la réalité de leur quotidien. Bien évidemment, il est difficile de parler des femmes entrepreneures et de leurs caractéristiques sans parler de celles des hommes. D'autant plus, les caractéristiques masculines semblent souvent être la norme dans le milieu.

La structure de ce travail sera comme suit.

Premièrement, nous avons préparé une revue de la littérature sur ce sujet : nous vous proposerons les recherches et résultats de différents auteurs. Nous présenterons le contexte actuel de l'entrepreneuriat féminin et nous parlerons de la femme dans l'entreprise : ses caractéristiques, sa place, son image, ses motivations. Ensuite, la première partie importante de la thématique concernant les obstacles qu'elles rencontrent sera détaillée. Par la suite, la performance durable qui constitue la deuxième partie de la thématique sera abordée.

Deuxièmement, l'étude de cas et les résultats qui en découlent seront présentés. D'après les interviews de neuf femmes, nous pourrions comparer leur expérience respective et les mettre en parallèle avec les éléments de théorie présentés dans la littérature scientifique.

Finalement, nous concluons ce travail par un bref résumé, des recommandations et les limites de notre étude. Vous pourrez trouver à la fin du document toutes les références et également les annexes utilisées pour la réalisation de ce mémoire.



## La revue de la littérature

Dans cette première partie, nous allons vous faire part des recherches que nous avons effectuées. Il s'agit ici de dresser un état des connaissances sur le sujet en identifiant les auteurs et en présentant les concepts et théories qu'ils ont développés.

La littérature à propos de l'entrepreneuriat féminin n'est pas très étendue au niveau de la quantité d'articles (Brush, 1992 ; Crutzen et al., 2012) mais vous pourrez constater qu'elle traite de thèmes assez variés. Pour éviter une dispersion trop importante, il est nécessaire de se focaliser sur certains éléments.

Tout d'abord, le sujet principal des « femmes entrepreneures » est assez général dans le cas présent et il est nécessaire d'apporter quelques précisions quant au contexte. Dans la littérature actuelle, un grand nombre d'écrits se focalisent sur la reprise des PME familiales par les filles d'entrepreneurs : nous utiliserons alors le terme de « reprise familiale ». Cependant, il est important de noter que certaines femmes souhaitent reprendre des entreprises n'appartenant pas à un membre de leur famille. Dans ce cas, plusieurs scénarios sont possibles. D'un côté, il peut s'agir d'une femme travaillant dans une entreprise où le propriétaire décide de céder sa société et la femme est repreneure. Nous parlerons dans ce cas d'une « reprise interne ». D'un autre côté, une femme externe à l'entreprise peut décider de reprendre : il s'agira d'une reprise qu'on qualifiera d'« externe » (Koffi & Lorrain, 2011 ; Richomme-Huet & D'Andria, 2012). Aussi, certaines femmes reprennent des entreprises avec leur conjoint et elles sont dès lors associées à celui-ci. Dans ce travail, les deux catégories principalement étudiées sont celles qui regroupent le plus de littérature scientifique disponible : la reprise familiale et la reprise externe.

Ensuite, les thèmes concernant les femmes en entreprises sont divers. Afin de resituer le contexte, nous proposerons un état des lieux de la situation des femmes, de l'avancement de la recherche, des réseaux existants actuels. Ensuite, nous développerons l'image de la femme, ses caractéristiques et ses motivations avant de passer au sujet principal qui concerne les obstacles (familiaux, financiers, relationnels et autres) qu'elle rencontre dans sa vie professionnelle. Finalement, nous parlerons des liens entre la responsabilité sociétale et le genre. Pour terminer, nous avons regroupé les recommandations à l'égard des femmes repreneures mais aussi à l'égard de la société, des entreprises.



Au niveau de la terminologie, voici quelques précisions. Une femme qui reprend une entreprise peut être qualifiée de « repreneure » ou de « repreneuse » ; le terme varie selon le dictionnaire ou l'article scientifique. Le sigle PME sera utilisé pour parler d'une petite ou moyenne entreprise. La responsabilité sociétale des entreprises sera abrégée par le sigle RSE ou RS. Finalement, nous parlerons de sexe et de genre de manière indifférenciée. Ceci en dépit du fait que Chabaud & Lebegue (2013) soulignent une différence entre ces deux termes : « sexe » fait référence au caractère biologique alors que « genre » tient compte de l'image et des préjugés attachés au sexe des individus.

## États des lieux

Voyons l'état actuel de la situation : où en est la recherche scientifique à propos des femmes dans les entreprises ? Qu'en est-il de leur situation dans la réalité ? Où en sommes-nous en Belgique au niveau de la reprise d'entreprise ? Quels réseaux et quelles formations existent pour soutenir les femmes ?

### *La recherche sur le sujet*

Les femmes entrepreneures ont été analysées dans la littérature, particulièrement depuis les années quatre-vingt et nonante (Crutzen et al., 2012). Nous retrouvons souvent les trois mêmes thèmes principaux : le profil des femmes dans les entreprises, la façon dont elles gèrent leur business et les caractéristiques de leur entreprise (Constantinidis, 2006).

Plusieurs auteurs ont défini les trajectoires prises par la littérature.

Selon Chabaud & Lebegue (2013), la recherche avait deux objectifs. Le premier était la comparaison des genres afin de découvrir les ressemblances et les divergences. D'ailleurs, certains affirment que les hommes et les femmes sont plus similaires que différents dans la manière dont ils voient leur entreprise (Clark Muntean & Özkazanç-Pan (2015).

Le second s'est plus intéressé à la femme elle-même via des études de cas, et ce afin de mieux comprendre et de trouver des aides adaptées. Les thèmes récurrents concernent les caractéristiques, les motivations, le financement, les réseaux, le management et la performance.

Crutzen et al. (2012) décrivent aussi les deux visions proposées par la recherche. La vision traditionnelle est présentée majoritairement dans les articles le plus anciens (années 1980 et début des années 1990) et traduit la différence de rang entre les genres, au niveau social et aussi dans l'entreprise. Une vision plus moderne est défendue dans les articles datant de la fin des années 1990 et début des années 2000 où la place de la femme est plus affirmée et où elle a plus de possibilités au sein de l'entreprise.

Plusieurs auteurs mettent en avant de nouvelles perspectives de recherches.

Les études sur les femmes sont souvent réalisées sur la base de caractéristiques masculines ou du moins de critères cohérents avec l'entrepreneuriat masculin. Certains auteurs (Brush,

1992 ; Clark Muntean & Özkazanç-Pan, 2015) en arrivent donc à la conclusion qu'il faut adapter les critères d'analyse au sujet traité : il faut utiliser des caractéristiques typiques de la gente féminine pour être cohérent dans notre analyse de repreneures.

Dans ce sens, Brush (1992) propose « the integrated perspective ». Les femmes ne perçoivent pas la réalité de la même manière que les hommes : leur expérience et leur situation influencent leur perception. La proposition de Brush (1992) est de voir la femme dans son contexte propre, basé sur la multitude de liens et de relations qu'elle crée dans son environnement, plutôt que de l'analyser sur base d'éléments (masculins) qui ne s'appliquent pas à elle.

Un peu différemment, Clark Muntean & Özkazanç-Pan (2015) parlent de « gender integrative approach » : intégrer la structure organisationnelle prônée par les femmes avec une décentralisation, une faible hiérarchie, un modèle démocratique, égalitaire et basé sur le consensus. Les normes du genre appliquées dans la société, les préjugés, influencent les normes au niveau professionnel : juger les femmes selon les normes masculines les fait paraître moins compétentes au niveau entrepreneurial. Le but de cette nouvelle approche est d'adapter l'analyse aux deux genres pour promouvoir l'égalité des sexes : trouver de nouveaux critères qui peuvent s'appliquer à l'analyse des deux genres plutôt que d'appliquer des critères masculins aux femmes ou de créer de nouveaux critères spécifiques aux femmes.

Brush et al. (2009) souhaitent faire évoluer un système existant en y intégrant des variables féminines pour le compléter : la maternité (contexte familial), les dimensions « macro » (attentes de la société et normes culturelles) et « méso » (institutions et structures intermédiaires) de l'environnement. Ces variables tiennent compte des éléments auxquels les femmes font face mais qui ne sont pas pris en considération en général. Ils parlent d'un « gender-aware framework for women's entrepreneurship ».

Pour étudier la situation des entrepreneures, il faut prendre le contexte dans son ensemble : leur place sur le marché de l'emploi, leurs motivations, leurs priorités, leurs qualifications, leur âge, l'interdépendance entre vie privée et vie professionnelle. Le but est de « transformer de manière préventive les règles du jeu, qui souvent inconsciemment et indirectement favorisent les hommes » (Cornet & Constantinidis, 2004, p. 202) : ainsi on prend en compte la réalité culturelle et socio-économique des femmes et on permet un meilleur équilibre entrepreneurial entre les sexes (Cornet & Constantinidis, 2004).

## *La situation de la femme dans l'entreprise*

De plus en plus présentes sur le marché de l'emploi, les femmes représentent en 2015 environ quarante-sept pour cent de la population active et occupée en Wallonie et également en Belgique. Les entrepreneures et indépendantes en général sont de plus en plus nombreuses, même si leur progression est lente (Constantinidis, 2006 ; Niethammer, 2013) : en Belgique, entre 1981 et 2001, on note une croissance de vingt-quatre pour cent pour les femmes (Constantinidis, 2006). Selon Goffin et al. (2003) (cité par Cornet & Constantinidis, 2004), les femmes ne représentent que vingt-neuf pour cent des indépendants et douze pour cent des chefs d'entreprise. Il est cohérent de penser que les femmes jouent un rôle important au niveau du dynamisme entrepreneurial puisque l'augmentation du nombre de femmes entrepreneures va de pair avec la croissance de l'entrepreneuriat.

Les femmes sont peu nombreuses dans les postes de direction et quand elles y parviennent, elles sont généralement à des postes administratifs ou de gestion des ressources humaines (Crutzen et al., 2012). Une étude réalisée par Crutzen et al. (2012) montre que, dans près de soixante pour cent des cas, les femmes sont absentes ou minoritaires dans les comités de direction des entreprises et encore plus dans la fonction de CEO.

On remarque une évolution des mentalités (Chabaud & Lebegue, 2013). Leur présence dans les entreprises familiales s'est renforcée (Cole, 1997 ; cité par Crutzen et al., 2012) et elles y détiennent un rôle essentiel (Poza & Messer, 2001 ; cité par Crutzen et al., 2012).

Elles restent cependant concentrées dans des secteurs dits féminins tels que les services, l'éducation, la santé, le commerce de détail, c'est-à-dire des secteurs à faible croissance. La construction, la manufacture, le transport, les technologies sont des domaines peu exploités par la gente féminine (Constantinidis, 2006, Cornet & Constantinidis, 2004, Richomme-Huet & D'Andria, 2012). De plus, elles dirigent plus souvent de petites PME entre dix et cent-quarante-neuf employés que des entreprises entre cent-cinquante et deux-cent-quarante-neuf personnes (Chabaud & Lebegue, 2013). Il s'agit souvent de leur première entreprise (Chabaud & Lebegue, 2013 ; Richomme-Huet & D'Andria, 2012). Comme le constataient Cornet et Constantinidis (2004), les femmes préfèrent travailler seules plutôt que d'avoir du personnel.

Selon une étude réalisée par CSA et KPMG (2015), les femmes deviennent dirigeantes d'une entreprise de différentes manières : elles créent ou rachètent leur société (quarante-quatre pour

cent des cas), elles montent dans la hiérarchie (vingt-sept pour cent), elles reprennent l'entreprise familiale (vingt-deux pour cent) ou elles sont recrutées à l'extérieur de l'entreprise (sept pour cent).

En ce qui concerne la succession familiale, l'étude montre que la femme peut arriver à la tête de l'entreprise de deux manières différentes : soit elle y est entrée en tant que future repreneuse ou co-dirigeante directement, soit elle travaillait dans l'entreprise et un événement humain l'a poussée dans cette fonction (Crutzen et al., 2012).

Les femmes ne deviennent pas toujours dirigeantes par conviction profonde : elles le deviennent par reprise de l'entreprise familiale ou par reconversion professionnelle. La plupart du temps, les femmes qui ont travaillé dans une entreprise avant de devenir dirigeantes n'ont pas travaillé dans le même domaine d'activité auparavant: la moitié d'entre elles était dans un secteur tout à fait différent. Deux explications opposées peuvent être avancées : soit l'entrepreneuse se lance dans un projet personnel qui lui tient à cœur (qui ne correspondait pas à ce qu'elle faisait avant), soit elle renonce à sa carrière pour reprendre une entreprise familiale ou suivre son conjoint (Chabaud & Lebegue, 2013).

### *La reprise d'entreprise*

Comme nous vous l'annoncions dans l'introduction, vu le profil actuel des propriétaires de PME (âge proche de la retraite), la prochaine décennie devrait être marquée par une forte augmentation des possibilités de reprises d'entreprises, bien supérieure au taux actuel de trois pour cent (Lambrecht & Naudts, 2007 ; cité par Guyot, 2010). Cependant, comme nous vous l'indiquions également dans l'introduction, les femmes repreneuses sont rares (dix-sept pour cent des repreneurs familiaux et cinq pour cent des repreneurs extérieurs) (Guyot, 2010 ; Richomme-Huet & D'Andria, 2012). Les femmes semblent plus enclines à la création qu'au rachat (Guyot, 2010 ; Étude du Réseau Entreprendre, 2014).

Les cédants s'orientent dans la majorité des cas vers des personnes physiques plutôt que vers d'autres entreprises ou personnes morales (CGPME & KPMG, 2012). Entre 2002 et 2007, les banques étaient favorables aux prêts pour les reprises d'entreprises mais depuis la crise financière, le financement est devenu plus difficile, les cédants préféraient attendre plutôt que de transmettre à un petit prix et les acquéreurs s'abstenaient de prendre des risques (CGPME & KPMG, 2012).

Les transmissions ne sont pas toujours des succès. Un cédant âgé, des négociations difficiles, une inadéquation de l'offre et de la demande, un manque de préparation ou un manque d'informations sont des facteurs qui peuvent être à la source d'un échec de la succession. Selon une étude française, environ cinquante pour cent des dirigeants de soixante ans n'ont pas encore préparé leur succession et pour quatre-vingt pour cent d'entre eux une transmission est une opération compliquée, par manque d'informations et de conseils. Ces derniers facteurs sont valables aussi pour les repreneurs (Guyot, 2010 ; CGPME & KPMG, 2012).

Dans les entreprises familiales, le type de succession le plus commun est la transmission à un membre de la famille (de soixante-huit à septante-deux pour cent des cas), suivi de la transmission externe (de vingt-quatre à vingt-sept pour cent). Rarement, l'entreprise peut céder uniquement sa gestion ou sa propriété. Dans le premier cas, la famille reste propriétaire mais ne gère plus (de deux à quatre pour cent), dans le deuxième cas, la famille continue de gérer l'entreprise mais ne la possède plus (de un à deux pour cent) (Pirnay & Surlemont, 2007 ; cité par Guyot, 2010).

### *Les organismes d'aide et les formations*

En parcourant les sites Internet, nous avons pu relever un grand nombre d'organismes belges soutenant l'entrepreneuriat féminin. Voici une liste non-exhaustive :

Bruxelles Pionnières, Réseau Diane, Mompreneurs, Affaires de femmes, femmes d'affaires (CREDAL), Association Belge des Femmes Chefs d'Entrepris, Féminin PME, Réseau FAR (Femmes Actives en Réseau), Women in business, Club L Benelux, Club L International, JUMP, Centre des Jeunes Dirigeants Belgium, Women Business Angel, European Professional Women's Network (EPWN), Féminin Pluriel, Womanity Network, Women Equity, Inqube, sans compter tous les organismes qui soutiennent les entrepreneurs de manière générale (BECI, Société Régionale d'Investissement de Bruxelles, etc.).

Environ soixante pour cent des femmes de l'étude de Cornet et Constantinidis (2004) font partie d'au moins un réseau d'affaires alors que quarante pour cent n'y participent pas du tout. Selon l'étude du centre de recherche PME (cité par Cornet & Constantinidis, 2004), seulement vingt-six pour cent feraient partie d'un réseau (quarante-deux pour cent des hommes). Les réseaux et les organismes d'aide sont pourtant des occasions pour trouver des

informations précieuses et pour saisir des opportunités (en particulier au niveau du financement) (Constantinidis, 2006).

Plusieurs éléments expliquent ce manque d'implication dans les réseaux tels que les obligations familiales, la distance, le manque d'information, le manque de confiance en soi, les réseaux qui ne s'intéressent pas aux secteurs occupés majoritairement par des femmes et qui avantagent les hommes (Chabaud & Lebegue, 2013 ; Cornet & Constantinidis, 2004 ; Constantinidis, 2006). Les femmes sont donc facilement isolées (Mc Gregor, 2000, cité par Cornet & Constantinidis, 2004). Leurs attentes par rapport à ces réseaux sont diverses : échanger dans la convivialité, avoir accès à des formations, élargir leur clientèle, trouver de nouveaux fournisseurs.

La mixité des réseaux, plus particulièrement la présence majoritaire des hommes dans les réseaux, ne semble pas poser problème à une majorité de femmes : elles sont en faveur de l'insertion et de la participation des femmes dans des réseaux, au départ, masculins. Cependant, près de trois femmes sur quatre aimeraient participer à un réseau de femmes (Cornet & Constantinidis, 2004).

En ce qui concerne les formations, les femmes sont parfois réticentes à y participer : elles n'ont pas assez de temps, les formations ne sont pas en adéquation avec leur domaine d'activité, le coût et la distance qui les sépare des lieux de formation sont parfois grands et elles manquent d'informations. Elles ont des attentes spécifiques : les formations doivent tenir compte de leur réalité, leur manque de disponibilité, leur quotidien, leur secteur. Quant aux formations via Internet, les avis sont partagés et parfois sceptiques. Quarante pour cent des femmes sont en faveur des formations mixtes à condition qu'elles ne soient pas minoritaires afin de pouvoir s'exprimer et se sentir confiantes. Dix-huit pour cent n'expriment pas de besoins particuliers et sont satisfaites de la mixité actuelle alors que vingt pour cent préfèrent des groupes uniquement féminins (Cornet & Constantinidis, 2004).

Les femmes recherchent généralement des formations supplémentaires en gestion ou dans des domaines liés à leur secteur d'activité (Constantinidis, 2006).

Il semble intéressant de signaler aussi que, selon Lambrecht & Pirnay (2003) (cité par Cornet & Constantinidis, 2004) les femmes sont peu présentes dans les associations patronales : sept pour cent sont membres de l'Union Wallonne des Entreprises (UWE), onze pour cent de la

Fédération des Entreprises de Belgique (FEB) et treize pour cent de l'Union des Classes Moyennes (UCM).

Au-delà de la participation à des réseaux, environ la moitié des hommes prend des responsabilités dans un ou plusieurs de ces organismes alors que les femmes sont moins nombreuses et généralement impliquées dans moins d'organisations. Les raisons de cette différence peuvent être un problème d'accès aux réseaux masculins, des obligations familiales ou un manque d'envie de s'investir dans des organismes externes à l'entreprise (Chabaud & Lebegue, 2013).



## La femme dans l'entreprise

Dans la section suivante, nous vous proposons une analyse générale de la femme entrepreneure : quelle place dans la société attribue-t-on à la femme aujourd'hui ? Quelles sont ses caractéristiques ? Comment se comporte-t-elle en entreprise ? Comment gère-t-elle son entreprise ? Quelles stratégies met-elle en place au quotidien ?

### *La vision et la perception de la place de la femme dans l'entreprise*

La littérature met en évidence les différentes manières dont la femme est perçue.

Selon Lyman et al. (1985), cité par Crutzen et al. (2012), les normes culturelles influencent la position sociale des femmes, les responsabilités qui leur sont confiées de même que les postes qu'elles occupent.

Dans l'entreprise familiale, la femme occupe généralement un rôle dit « invisible », c'est-à-dire un rôle de support ou de soutien, elle n'est ni reconnue ni récompensée correctement pour son travail. (Crutzen et al., 2012). Elle ne sera pas considérée de la même manière qu'un homme (Vadnjal & Zupan, 2009, Dugan, 2011, cité par Crutzen et al., 2012). Le choix de la femme n'est pas perçu comme naturel, c'est un choix par défaut (Dumas 1989 ; Hollander & Bukovitz 1990 ; Salganicoff 1990 ; Cole 1997 ; St-Cyr & Inoussa 2000 ; cités par Constantinidis, 2006 ; Richomme-Huet & D'Andria, 2012). Généralement, pour espérer succéder, les femmes ne doivent pas avoir de frère ou celui-ci ne doit pas vouloir reprendre l'entreprise. De plus, selon Walters (1982) (cité par Crutzen et al., 2012), dans le contexte d'une entreprise familiale, l'épouse est subordonnée à son époux.

Il existe aussi une vision plus moderne de la femme où ce sont ses atouts et ses opportunités qui sont mis en évidence. Certaines études tendent à montrer que les femmes sont plus présentes qu'auparavant dans les entreprises familiales et aussi dans des postes de direction. D'autres, en revanche, maintiennent que des différences persistent. De plus, des tensions peuvent apparaître lorsqu'une femme décide d'emprunter un chemin « non-traditionnel » (Freudenberger et al., 1989; Hollander & Bukowitz, 1996; Lyman et al., 1996 ; Vadnjal & Zupan, 2009 ; cité par Crutzen et al., 2012).

Dans les successions familiales, la fille n'est donc pas le choix le plus évident. Dès lors, elle reprend souvent l'entreprise dans de mauvaises conditions : la succession n'a pas du tout ou a

été mal préparée. De plus, vue comme moins affirmée qu'un homme, une femme doit être légitimée dans sa fonction. La qualité de la succession dépend grandement de la relation entretenue entre le cédant et la femme (Richomme-Huet & D'Andria, 2012).

### *Les caractéristiques spécifiques aux femmes dans l'entreprise*

Tout d'abord, nous avons identifié le profil des entrepreneures.

Brush (1992) a constaté que les femmes et les hommes entrepreneurs sont assez similaires en ce qui concerne les caractéristiques démographiques (âge, situation familiale, entourage) mais plutôt différents au niveau des études, de l'expérience, du management, de la performance.

Les femmes qui se lancent dans l'entrepreneuriat ont souvent des personnes proches dans la même situation. Il semblerait qu'elles aient besoin d'un accompagnement pour leurs projets (Constantinidis, 2006). Elles ont généralement entre quarante et cinquante ans (Danmanville & Hurel 2001 ; Cornet & Constantinidis 2003 ; cité par Constantinidis, 2006) et le font après un arrêt de travail ou suite à des difficultés dans leur société. Au contraire, Cornet & Constantinidis (2004) expliquaient que les femmes semblent se lancer plus jeunes dans l'entrepreneuriat.

En matière de qualification, les avis sont mitigés.

Il semblerait qu'elles aient moins de qualifications financières et managériales, que les hommes, moins d'expérience en entrepreneuriat ou du moins dans le secteur qu'elles ont choisi (Constantinidis, 2006) et cela pourrait s'expliquer par un manque d'occasions dans leur carrière (Boden & Nucci, 2000 ; cité par Constantinidis, 2006).

Les femmes sont souvent moins diplômées et sont formées sur le terrain : elles reprennent généralement des formations supplémentaires en gestion ou dans des domaines liés à leur secteur d'activité. Ainsi, elles sont plus crédibles aux yeux du personnel, elles font preuve de plus d'assurance et elles peuvent s'affirmer (Constantinidis, 2006).

En opposition, certains affirment que les femmes ont autant d'expérience et seraient même plus diplômées que leurs homologues masculins (Réseau Entreprendre, 2014 ; étude Ariane, cité par Chabaud & Lebegue, 2013).

Deux femmes sur trois sont diplômées d'une université ou d'un établissement d'enseignement supérieur ; le tiers restant possède un diplôme de l'enseignement primaire ou secondaire. Ces dernières se retrouvent à la tête d'entreprises souvent par nécessité ou par cession de l'entreprise familiale alors que pour les premières, il s'agit plus souvent d'un choix délibéré. Plusieurs femmes disent que leurs études ne les ont pas préparées à devenir chef d'entreprise. Pour elles, le travail ne doit pas être une contrainte qui empiète sur la famille, à l'inverse, être entrepreneure représente une opportunité de trouver un équilibre entre les deux (Cornet & Constantinidis, 2004).

Cependant, il semblerait que les femmes suivent des formations souvent dans le domaine littéraire ou de la santé alors que les hommes se dirigent plus vers des domaines techniques (Chabaud & Lebegue, 2013).

De plus, elles créent ou reprennent une entreprise sans attendre obligatoirement que les enfants soient devenus grands (Réseau Entreprendre, 2014). Avoir des enfants ne retarde pas les femmes à devenir entrepreneures ; par contre, se mettre dans une relation de couple, oui. (Lambrecht & Pirnay, 2003 ; cité par Cornet & Constantinidis, 2004).

Au niveau de leurs caractéristiques individuelles, il est important de souligner que les femmes ne parviennent pas toujours à déterminer si les caractéristiques sont liées au genre ou au caractère et à la personnalité de l'individu (Crutzen et al., 2012).

Dans l'entreprise familiale, la femme a un effet rassembleur (Crutzen et al., 2012). On la qualifie généralement de réservoir émotionnel de la famille (Crutzen et al., 2012). Elle s'efforce de maintenir une relation de confiance avec les membres de sa famille et en particulier avec le cédant et de solutionner les problèmes relationnels (Constantinidis, 2006).

La femme est plus dans le relationnel, dans l'émotionnel, plus sensible et empathique (Crutzen et al., 2012). Elle est généralement plus à l'écoute (Crutzen et al., 2012). Elle prône une communication positive à l'égard des femmes entrepreneures et une mise en valeur des succès féminins (Constantinidis, 2006).

Les femmes sont motivées par le côté social, relationnel et humain : le personnel, les clients, les parties prenantes. Les femmes abordent le management plus sereinement que les hommes. (Crutzen et al., 2012 ; CSA & KPMG, 2015). Elles sont plus rigoureuses, plus minutieuses, mieux organisées (Crutzen et al., 2012).

Au fur et à mesure de leurs carrières, les femmes ont tendance à adopter des comportements de plus en plus masculins (Dawson, 1997).

Dans le contexte de l'entreprise, les dimensions analysées sont nombreuses.

Les femmes, tout comme les hommes mettent en avant les mêmes qualités pour prendre une place de dirigeant : la motivation et l'état d'esprit, l'expérience, les compétences (CSA & KPMG, 2015). Un exemple de rachat d'entreprise dans l'étude de Richomme-Huet & D'Andria (2012) montre que « les compétences et capacités nécessaires pour redresser une entreprise ne sont pas 'genrées' » (Richomme-Huet & D'Andria, 2012, p. 58).

Les femmes semblent préférer travailler seules et emploient moins souvent du personnel que les hommes (Constantinidis, 2006). En effet, les entrepreneures sont souvent plus présentes dans les petites structures, les TPE ou les micro-entreprises. Selon Lambrecht & Pirnay (2003), du centre de recherche sur les PME, cela n'est pas dû au genre mais plutôt au domaine d'activité et au niveau de formation de la femme. D'autres facteurs sont avancés : le coût du personnel, la volonté de rester indépendant, de rester proche avec les clients, de ne pas déléguer, de continuer l'activité de base. Elles se lanceraient par contre dans des partenariats d'affaires. Cette restriction en taille diminuerait les possibilités de financement et empêcherait donc les entreprises des femmes de grandir (St Cyr & al., 2003 ; cité par Cornet & Constantinidis, 2004).

Comme dit précédemment, le secteur des services est souvent privilégié par la gente féminine (Étude du Réseau Entreprendre, 2014). Boutillier (2008) affirme elle aussi que les femmes entreprennent plus souvent dans des secteurs de services où les relations humaines sont essentielles.

Dans les postes à responsabilités, les femmes ne sont pas nombreuses : dans l'entreprise, elles occupent les postes de bureau (comptabilité, finance, vente) mais rarement les postes techniques ou liés à la production (Crutzen et al., 2012).

Les femmes reprennent moins d'entreprises que les hommes et elles créent plus qu'elles ne reprennent (Étude du Réseau Entreprendre, 2014). Les femmes sont moins enclines à racheter une entreprise pour développer leur activité que les hommes et elles sont plus favorables à avoir de nouveaux partenaires (Étude du Réseau Entreprendre, 2014).

Il y a des différences entre les genres dans la manière de gérer l'entreprise : les femmes n'ont pas les mêmes valeurs, les mêmes buts, la même vision de la performance et de la réussite et ne voient pas leurs capacités de la même façon. Elles préfèrent un système organisationnel plat avec un management qui favorise la souplesse, la participation et le partage. Elles mettent en avant des valeurs dites féminines (collaboration, relations sociales) et elles maintiennent un équilibre dans leur vie entre emploi, famille et loisirs alors que les hommes auraient tendance à se focaliser sur leur travail (Constantinidis, 2006). Koffi & Lorrain (2011) constatent eux aussi que les femmes ont une manière différente de diriger et cela serait à leur avantage si on regardait les qualités requises pour un chef d'entreprise : « le rythme de travail, l'intelligence émotionnelle, les compétences interpersonnelles et communicationnelles » (Koffi & Lorrain, 2011, p. 85).

Les femmes s'engagent en faveur d'une mixité de manière plus convaincante et plus engagée que leurs homologues masculins afin de favoriser le dynamisme et de tenir compte des aspects humains. Elles ne souhaitent pas pour autant discriminer les candidats lors de l'embauche par rapport à leur sexe. Les femmes sont d'ailleurs plus nombreuses (plus de quatre-vingt pour cent) à dire que le sexe n'a pas d'importance lors du processus de recrutement. Pour les autres, les femmes, comme les hommes, affirment qu'ils choisiraient, à compétences égales, plus une femme qu'un homme. Il semblerait que plus les dirigeants sont diplômés et moins cette question les importe (CSA & KPMG, 2015).

La mixité est synonyme d'efficacité et de créativité pour les femmes : le but est de créer de la valeur. Pour les hommes, la mixité représente la confiance et la prise en compte des relations sociales: c'est un moyen d'apaiser les relations dans l'entreprise. Une amélioration est constatée à ce niveau dans les entreprises en général, mais plus par les hommes que par les femmes. Environ quatre-vingt pour cent des participants à l'étude de CSA & KPMG (2015), hommes et femmes, se disent engagés dans l'amélioration de la situation des femmes (CSA & KPMG, 2015).

Seize pour cent des hommes contre un tiers des femmes se qualifient de « très engagés » : les dirigeants le sont particulièrement au niveau de « l'écoute, le dialogue et le relationnel » (CSA & KPMG, 2015, p. 11) alors que les femmes mettent l'accent d'abord sur l'adaptation du temps de travail. Ils se rejoignent en ce qui concerne l'importance des actions concernant le recrutement et la promotion, l'assistance et le soutien, le bonheur au travail, la communication sur l'égalité des genres (CSA & KPMG, 2015).

Les femmes en général, délèguent moins que les hommes : elles s'investissent dans les tâches quotidiennes (de la gestion du personnel, aux commandes, en passant par les relations avec les clients) et ne souhaitent pas non plus déléguer les décisions stratégiques, ce qui peut ralentir la croissance de leur entreprise (Étude du Réseau Entreprendre, 2014).

Selon une étude, les femmes sont conscientes de leur manque de connaissances en matière d'entrepreneuriat et cela les rend moins confiantes en leur capacité à réussir dans ce domaine (Kourilsky & Walstad, 1998). Aussi, d'après DeMartino & Barbato (2003), les hommes ont de meilleurs réseaux et prennent plus de risques financiers que les femmes. Aussi, elles sont plus sensibles au niveau du stress, du moins, les dirigeantes plus âgées le sont plus (CSA & KPMG, 2015).

La plupart des femmes reconnaissent qu'il existe des différences entre les genres mais, à leurs yeux, être une femme ne doit pas être un obstacle pour l'entrepreneuriat : le nœud du problème concerne les capacités et le niveau d'éducation (Constantinidis, 2006).

### *Les stratégies adoptées par les femmes*

Les femmes peuvent adopter plusieurs stratégies différentes comme chefs d'entreprise.

Tout d'abord, les femmes s'entourent. Elles se constituent un carnet de contacts bien fourni et participent à des organismes d'aide, que ce soient des réseaux féminins (pour le partage d'expérience en tant que femme et le soutien) ou mixtes (quand elles veulent maintenir un équilibre et qu'elles travaillent dans des secteurs d'activités à dominance masculine). Certaines se font conseiller par un mentor, souvent une personne qui travaille ou travaillait dans l'entreprise (cédant ou quelqu'un d'autre). Le conjoint, les parents, les amis et les proches constituent évidemment des personnes ressources qui seront présentes pour la soutenir et l'épauler. Dans le cas d'une entreprise familiale, avoir travaillé dans la société avant d'en devenir la propriétaire et gérante est un atout (Constantinidis, 2006).

Les hommes et les femmes ont le même potentiel de leadership. Certains auteurs tels que Cole (1997), Powell (1990), Vikiias & Cartan (1993), Van Engen et al. (2001), Vecchio (2003) (cités par Koffi & Lorrain, 2011) n'ont pas trouvé de différences entre les genres au niveau du management. Cependant, selon de nombreux autres auteurs, les femmes prônent souvent un style de leadership de type participatif alors que les hommes sont plus dans le contrôle (Koffi & Lorrain, 2011).

Aussi, et comme indiqué ci-dessus, elles mettent l'accent sur les relations qu'elles entretiennent avec les parties prenantes de l'entreprise et surtout avec le personnel : les mots d'ordre sont respect et transparence (Constantinidis, 2006). Le comportement choisi par les femmes est différent de celui des hommes : il est basé sur les relations et serait apparemment plus efficace. Les capacités relationnelles seraient plus innées chez les femmes et elles pourraient ainsi créer des liens avec leur personnel, leurs clients et leurs fournisseurs. Koffi & Lorrain (2011) expliquent que ces relations sont caractérisées par quatre perspectives : « la protection, l'habilitation mutuelle, l'accomplissement de soi et la création d'équipe de travail » (Koffi & Lorrain, 2011, p. 86). La femme, de par son rôle de mère, adopte généralement un management maternaliste par lequel elle souhaite protéger son personnel. On peut dès lors supposer que, si le cédant est de sexe féminin, il adoptera un comportement favorisant l'arrivée d'une repreneuse alors que des hommes auraient tendance à lui demander de faire ses preuves.

Les femmes basent donc leur management sur les relations qu'elles entretiennent avec le personnel, les fournisseurs et les clients. Cela implique de responsabiliser, valoriser et créer des équipes. Elles dirigent de manière démocratique et emphatique, et sur base de la participation (Holly Buttner, 2001 ; Koffi & Lorrain, 2011 ; Chabaud & Lebegue, 2013 ; (Crutzen et al., 2012). Elles poussent leur personnel à s'améliorer, à se former et à travailler de manière autonome : elles trouvent une satisfaction à participer à leur développement. Le développement professionnel, pour les femmes, passe par le développement des autres. De plus, aux yeux d'une femme, son succès est intimement lié au succès de l'entreprise (Holly Buttner, 2001). Favoriser les relations est souvent perçu comme une des clés de la réussite ; il semble important de créer un esprit d'équipe et de participation collective aux décisions et une vision partagée : le climat dans l'entreprise et l'ambiance de travail s'en trouvent améliorés. L'accomplissement de soi est la plus importante mesure de succès pour les femmes, les profits arrivent après (Buttner and Moore, 1997 ; cité par Holly Buttner, 2001). Les femmes recherchent plus un succès à long terme et la survie de l'entreprise, plutôt qu'une croissance rapide (Chaganti, 1986; Holmquist & Sundin, 1988 ; cité par Holly Buttner, 2001). Cet aspect relationnel n'est pas ce qui est mis le plus en avant dans les organisations traditionnelles (Jacques, 1993; Fletcher & Jacques, 1998 ; cité par Holly Buttner, 2001), mais cela semble très important aux yeux des entrepreneures. Beaucoup de femmes expliquent que les problèmes qu'elles peuvent rencontrer au niveau des ressources humaines sont les plus difficiles à gérer. En effet, elles font face à un dilemme : préserver l'entreprise ou le

travailleur (Holly Buttner, 2001). Les femmes ne cherchent généralement pas à contrôler leur personnel (Chabaud & Lebegue, 2013). Elles prônent la communication et apaise les conflits (Crutzen et al., 2012).

Cependant, l'étude Ariane (cité par Chabaud & Lebegue, 2013) tend à prouver le contraire : les hommes se concerteraient plus avec le personnel que les femmes. Les femmes semblent prendre plutôt leurs décisions en concertation avec leurs proches. En effet, les femmes accordent beaucoup d'importance aux besoins et aux recommandations de leur famille : prendre un associé, avoir l'entreprise à proximité de la maison par exemple (Borgues et al., 2005 ; cité par Chabaud & Lebegue, 2013). Le contexte familial est donc primordial et doit être pris en compte (Brush et al., 2009 ; cité par Chabaud & Lebegue, 2013). Pour les femmes, il n'y a pas de séparation stricte entre leurs vies privée et professionnelle (Koffi & Lorrain, 2011).

Les femmes comptent plus sur les relations proches, qualifiées de liens forts, alors que les hommes investissent dans les contacts diversifiés, considérés comme des liens faibles. Ainsi, les hommes ont des connaissances dans plusieurs secteurs et peuvent faire jouer leurs relations alors les femmes sont désavantagées (Aldrich, 1989 ; cité par Chabaud & Lebegue, 2013). Elles préfèrent être en réseau avec des personnes de confiance. Une des raisons de la forte concertation avec la famille peut être liée au fait que l'époux est parfois impliqué dans l'entreprise également (Chabaud & Lebegue, 2013).

Ce sont principalement les femmes qui gèrent tout ce qui touche au ménage et à la famille (Blisson & Rana, 2001 ; Hamouda et al., 2003 ; cité par Chabaud & Lebegue, 2013).

Étant donné que la femme a encore beaucoup de responsabilités au sein de la famille, elle ne trouve pas toujours le temps de s'investir dans des réseaux (Chabaud & Lebegue, 2013).

Aussi, les raisons qui poussent les femmes à rester à l'écart des réseaux sont surtout liées à la présence majoritaire d'hommes (Hampton et al., 2009 ; cité par Chabaud & Lebegue, 2013). Cependant il y a des femmes qui se montrent très proactives au niveau du réseautage et qui sont même à la source de réseaux féminins : elles peuvent ainsi contourner les normes masculines (Chabaud & Lebegue, 2013).

Bird & Brush (2002 ; cité par Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015) expliquent que les hommes ont un style de management basé sur la centralisation des décisions



(autocratique) alors que les femmes préfèrent la participation collective aux décisions et un engagement important du personnel (démocratique). Le leadership est basé sur les liens relationnels, la valorisation, la motivation et le développement de leurs employés alors que les hommes sont plus focalisés sur l'autorité, la hiérarchie (Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015).

## Les motivations de la femme

Qu'est-ce qui pousse la femme à devenir chef d'entreprise ? Quelles sont ses motivations et ses ambitions profondes ? Quels avantages trouve-t-elle au statut de dirigeante ?

### *Les raisons qui poussent les femmes à la reprise*

La motivation des femmes peut avoir différentes sources : le sentiment de « devoir » poursuivre les activités de la famille, d'aider la famille (dans le cas d'une entreprise familiale), l'envie de relever un défi, d'avoir plus de pouvoir de décision et d'autonomie. Dans certains cas, les motivations sont négatives : les femmes font le choix de reprendre une entreprise parce qu'elles ont eu une mauvaise expérience professionnelle ou une appréhension par rapport au monde du travail (Crutzen et al., 2012 ; Constantinidis, 2006).

Les motivations les plus souvent citées sont l'envie d'entreprendre, de s'épanouir au niveau de son activité professionnelle, de participer à la prise de décision et ce pour les hommes comme pour les femmes (CSA & KPMG, 2015).

Dans le cas spécifique d'une entreprise familiale, il y a trois types d'engagement. L'engagement normatif correspond au sentiment de devoir que les femmes ressentent par rapport à la reprise de l'entreprise, l'engagement affectif reflète le sentiment d'appartenance à l'entreprise alors que l'engagement de continuité traduit l'idée que l'abandon de l'entreprise représente la perte de certains avantages (Crutzen et al., 2012).

À partir des raisons qui motivent les entrepreneures, on peut identifier deux types de personnes : celles qui reprennent par nécessité (*push*) et celles qui reprennent parce qu'elles y voient une occasion à saisir (*pull*). Les motivations de type *pull* (choix délibéré) peuvent être diverses : envie d'indépendance, d'autonomie, volonté de se réaliser à travers un projet, de relever des défis, de s'organiser comme elles le souhaitent, de contrer le « plafond de verre » (Cornet & Constantinidis, 2004, DeMartino & Barbato, 2003). Dans les motivations qualifiées de *push* (choix de nécessité), nous retrouvons : inactivité, licenciement, raisons familiales, transmission suite au décès d'un membre de la famille (Cornet & Constantinidis, 2004).

Dumas (1998) (cité par Constantinidis, 2006), a divisé en trois groupes les différents cas possibles qui ont poussé une fille à reprendre l'entreprise : l'entreprise représentait la suite logique par rapport aux études effectuées, une possibilité à ne pas manquer, et/ou la reprise s'est effectuée après des circonstances inattendues telles que le décès du chef de l'entreprise ou la démission d'un membre de la famille.

Lorsque les femmes sont entrées de leur plein gré dans l'entreprise familiale, elles ressentent assez vite le sentiment d'appartenance et elles veulent participer activement à la vie de l'entreprise (Constantinidis, 2006). Parfois, elles voient leur rôle comme étant évolutif : elles travaillent comme salariées dans l'entreprise en attendant de voir comment la situation évolue et quelles sont leurs opportunités (Constantinidis, 2006).

L'entreprise familiale peut représenter aussi une chance pour les femmes moins diplômées qui se sont formées dans l'entreprise ; à l'inverse, il y a également des filles qui vont entreprendre des études supérieures afin de reprendre l'entreprise (Constantinidis, 2006).

Pour plusieurs femmes, se retirer du marché de l'emploi pour élever leurs enfants a été une source de difficultés lorsqu'elles cherchaient à se faire embaucher par la suite. Dès lors, une solution est alors de devenir entrepreneure (Cornet & Constantinidis, 2004).

Des femmes expliquent que reprendre une entreprise lorsqu'on n'a jamais été préparée ni même considérée comme repreneure potentielle peut être difficile à vivre et qu'il est important d'agir à ce niveau-là (Cornet & Constantinidis, 2004).

### *Les avantages à être son propre patron*

Être chef d'entreprise apporte plusieurs avantages : une flexibilité, une sécurité d'emploi, une indépendance, des responsabilités, une meilleure rémunération, un accès à des industries majoritairement masculines et à des postes importants, (Crutzen et al., 2012, DeMartino & Barbato, 2003, Cornet & Constantinidis, 2004).

Pour les femmes, pouvoir mieux équilibrer vies privée et professionnelle est également un atout majeur (DeMartino & Barbato, 2003 ; Koffi & Lorrain, 2011) alors que les hommes chercheraient d'abord les avantages économiques et l'avancée professionnelle (DeMartino & Barbato, 2003).

Fischer et al. (1993) (cités par DeMartino & Barbato, 2003) avaient au contraire démontré que les femmes étaient plus intéressées par les aspects financiers que leurs homologues masculins.

Plusieurs femmes se plaignent des systèmes de garde qui ne sont pas adaptés aux horaires et aux contraintes des femmes entrepreneures, surtout quand les enfants sont en bas âge ou en âge d'aller à l'école (Cornet & Constantinidis, 2004 ; Constantinidis, 2006).

## Les difficultés rencontrées dans le processus de reprise

Passons maintenant à une partie importante du thème de ce mémoire : les obstacles auxquels une femme fait face lorsqu'elle reprend une entreprise.

### *La reprise familiale*

Nous jugeons intéressant de noter que dans le cas d'une entreprise familiale, le cédant est généralement le père, les cas de succession de la mère à la fille sont rares à notre époque.

Dans le cas spécifique d'une entreprise familiale, les différentes étapes de la reprise sont : l'« initiation », l'« intégration », le « règne-conjoint », et le « retrait » ou « désengagement » (Constantinidis, 2006, p. 11). La fille commence généralement à travailler dans l'entreprise et ainsi elle se forme et apprend le métier avant de devenir la dirigeante : il s'agit de l'initiation et de l'intégration dans l'entreprise. Parfois une fille entre dans l'entreprise familiale sans pour autant être sûre d'accéder au poste de direction, en particulier lorsqu'un frère est susceptible de reprendre les affaires familiales. L'entrée dans l'entreprise peut être volontaire (volonté de faire partie du projet familial) ou non (pression parentale) et dans le but de reprendre les rênes par la suite. En ce qui concerne la reprise, elle peut être imprévue (décès, accident) ou préparée (départ à la retraite). Si la reprise est prévue, elle peut se décomposer en deux parties citées ci-dessus : le règne-conjoint, où la fille dirige avec le cédant, et le désengagement, quand le cédant prend sa retraite définitivement et où la fille est seule maîtresse à bord (Constantinidis, 2006).

Une transmission, pour être complète, doit avoir fait l'objet de deux transferts : la direction et la propriété (Hugron, 1993 ; cité par Koffi & Lorrain, 2011). Le transfert de direction se fait de manière à transmettre au successeur le pouvoir, les responsabilités, le savoir, les valeurs, le style de management (Koffi & Lorrain, 2011). Le transfert de propriété consiste en la cession des parts de la société au repreneur et ne se fait pas toujours au même moment que le transfert de direction (Koffi & Lorrain, 2011). Si la direction et la propriété ne sont pas transmises ensemble, un conflit d'intérêts surgira à un moment donné.

Un conflit peut survenir entre le cédant et la fille : la prédominance du père sur la fille dans la famille ne s'applique pas forcément dans l'entreprise où la fille devient dirigeante d'entreprise (Constantinidis, 2006). Aussi, des problèmes relationnels entre la mère et la fille peuvent apparaître. Une sorte de rivalité peut apparaître entre elles : la fille prend une place importante

dans l'entreprise, place parfois occupée avant par la mère (Crutzen et al., 2012 ; Constantinidis, 2006). Des conflits peuvent aussi apparaître avec des employés extérieurs à la famille et qui occupent des fonctions importantes dans l'entreprise (Constantinidis, 2006). La gestion du personnel en place peut être difficile lors d'une reprise, d'autant plus quand la femme est jeune.

Dans les entreprises familiales, les filles ne sont pas prises au sérieux en tant que repreneures : elles ne sont pas « reconnues comme successeur acceptable, crédible, et surtout légitime » (Constantinidis, 2006, p. 8) par leur famille. Ce n'est que lorsqu'une crise (problèmes de santé, difficultés financières, désintérêt du frère pour l'activité) survient qu'elles sont alors considérées comme repreneure par défaut et qu'elles arrivent à la tête de l'entreprise. Leur âge et leur place dans la lignée familiale peuvent aussi les désavantager. Elles n'ont pas souvent la possibilité de prendre des responsabilités avant d'avoir quarante ou cinquante ans et elles doivent parfois attendre que leur frère ait décliné la proposition de reprendre les rênes (Constantinidis, 2006).

Il arrive aussi que les femmes elles-mêmes ne voient pas leur travail dans l'entreprise familiale comme une opportunité de reprise d'entreprise et d'avancement dans leur carrière. Selon Dumas (1998) (cité par Constantinidis, 2006), cette réaction peut être liée au fait que le frère soit déjà considéré comme le successeur de l'entreprise (Constantinidis, 2006).

Même lorsque le fils a refusé de reprendre l'entreprise, le fondateur peut ne pas l'accepter et se montrer réticent à la reprise par sa fille. Tout dépend de l'état des relations entre les membres de la famille et plus particulièrement entre le fondateur et le successeur. La confiance qui sera accordée au successeur, homme ou femme, dépend de ses compétences, de son expérience et de son degré d'implication dans la société. Cependant, les filles sont en générale mise à l'épreuve et sont mieux acceptées comme repreneure lorsqu'elles ont travaillé à l'extérieur de l'entreprise (Constantinidis, 2006).

Les parents envoient des messages contradictoires à leur fille : ils veulent avoir des petits-enfants mais leur fille ne doit pas négliger l'entreprise familiale (Constantinidis, 2006).

On soulignait plus haut que la présence du père en tant que soutien à sa fille peut être un avantage, mais elle peut aussi, à l'inverse, rendre son intégration plus compliquée (Constantinidis, 2006). Il est vrai que le règne-conjoint peut être un désavantage mais les

auteurs le conseillent malgré tout, afin de transmettre le savoir, les compétences, les contacts et d'apporter du soutien (Constantinidis, 2006).

### *La reprise externe*

Un repreneur externe, homme ou femme, n'a aucun lien avec l'entreprise qu'il/elle décide de reprendre et cela va entraîner une série de difficultés. Les informations qu'il/elle reçoit proviennent du cédant, sauf s'il était en lien avec l'entreprise avant (ancien client, fournisseurs, externes). Il/elle doit alors identifier les forces et les faiblesses, analyser la situation sur base de ces informations. Il est fréquent qu'un(e) repreneur(e) doive analyser bon nombre d'entreprises à remettre avant de tomber sur celle qui lui convient. S'il/elle est intéressé(e), il/elle constitue un dossier de reprise avec les futures stratégies qui seront mises en place. Ensuite, il faut trouver un accord avec le cédant en ce qui concerne le transfert de pouvoir et de propriété ; plusieurs spécialistes interviennent à ce niveau. La dimension humaine est primordiale par rapport au cédant et au personnel déjà présent dans l'entreprise (Richomme-Huet & D'Andria, 2012). Dans ce cadre, Santin & Van Caillie (2006) proposent un modèle afin d'analyser l'entreprise et d'établir une stratégie de reprise.

### *L'acceptation dans l'entreprise*

L'acceptation du nouveau dirigeant par le personnel n'est pas facile et dépend d'un certain nombre de facteurs. Elle est réussie en général quand la philosophie du nouveau chef d'entreprise correspond à la culture de l'entreprise. Aussi, la passation de pouvoir se passe mieux lorsque le cédant a mis en place et a soutenu le successeur : le mot d'ordre dans ce cas est douceur et patience. En aucun cas, il ne faut brusquer les choses ; il est plus judicieux de laisser le repreneur monter les échelons petit à petit afin que le personnel aborde le changement avec sérénité. Il est important qu'il prouve son engagement dans l'entreprise (Koffi & Lorrain, 2011).

### *Le financement*

Il est important de noter que certains auteurs font aussi référence à la création d'entreprise et pas seulement à la reprise. Dès lors, le problème du financement peut être vu différemment.

L'accès au financement est aussi une difficulté souvent mentionnée (Ronsen, 2014 ; Clark Muntean & Ozkazanc-Pan, 2015 ; Constantinidis, 2006 ; Niethammer, 2013). Cela dépendrait

du genre de l'entrepreneur (Clark Muntean & Ozkazanc-Pan, 2015). De plus, les incubateurs et les accélérateurs sont fréquentés par environ nonante-cinq pour cent d'hommes (Clark Muntean & Ozkazanc-Pan, 2015). Des femmes ayant des moyens financiers importants sont plus enclines à se lancer dans des projets indépendants (Ronsen, 2014). Les difficultés d'accès au financement amènent les femmes à investir des petites quantités d'argent en se servant de leurs économies personnelles, de cartes de crédit, d'emprunts auprès de leurs proches (Constantinidis, 2006 ; Cornet & Constantinidis, 2004 ; Niethammer, 2013).

Contrairement à de nombreuses études (OCDE, 2000, Association des banquiers canadiens, 1996; Béthoux, 2000 et 2002 ; cités par Cornet & Constantinidis, 2004), Cornet & Constantinidis (2004) ont constaté que les femmes de leur étude n'ont pas rencontré de difficultés en matière de financement et ne se considèrent pas comme désavantagées. Des convergences apparaissent tout de même : les femmes empruntent généralement de plus petits montants (moins de vingt-cinq mille euros dans presque quatre-vingt pour cent des cas) et évitent d'emprunter quand cela est possible (Cornet & Constantinidis, 2004 ; Constantinidis, 2006 ; Niethammer, 2013). Concernant ce dernier élément, certains parlent d'aversion pour le risque alors que les femmes mettent plutôt en avant la volonté de protéger leur famille (Cornet & Constantinidis, 2004).

Les banques souhaitent de moins en moins investir dans les petites sociétés et dans certains secteurs tels que la vente au détail, les aides aux personnes, la restauration. Malheureusement, ces secteurs sont aussi ceux qui sont souvent choisis par les femmes. La majorité des entrepreneures de l'étude affirment néanmoins que, dans le cas où elles ont fait une demande de prêt, celle-ci leur a été accordée et elles n'ont pas constaté de discrimination due à leur genre. Une autre analyse (Cecchini et al., 2003 ; cité par Cornet & Constantinidis, 2004) a montré que les dossiers introduits par des femmes sont souvent mieux préparés et plus complets et qu'elles sont plus assidues dans les remboursements (Cornet & Constantinidis, 2004).

Selon Constantinidis (2006), les filles qui reprennent des entreprises familiales ne semblent pas faire face à de gros problèmes par rapport au financement et investissent des montants élevés. Le fait que ce soient des entreprises qui existent et qui fonctionnent depuis plusieurs années facilite la relation avec les banques.



### *Le secteur d'activité*

Les secteurs masculins sont des environnements rudes pour les femmes entrepreneures (Cornet & Constantinidis, 2004 ; Constantinidis & Nelson, 2009 ; Crutzen et al., 2012). Elles expliquent qu'elles doivent faire leurs preuves et que trouver leur place reste difficile. D'autant plus quand une femme succède à un homme. Le diplôme reste un gage de crédibilité (Cornet & Constantinidis, 2004).

Les secteurs masculins constituent plus souvent des obstacles pour les femmes. Ainsi, les secteurs de l'industrie et du BTP (bâtiment et travaux publics), vus comme très «masculins», sont des secteurs où les femmes arrivent aux postes de dirigeants après une plus grande période de temps et plus souvent par transmission familiale que les hommes (Constantinidis & Nelson, 2009 ; CSA & KPMG, 2015).

La reprise d'entreprise familiale mène souvent les femmes vers des secteurs à dominance masculine, dans des sociétés en général créées et gérées par des hommes. Dans ce milieu, les femmes doivent se faire accepter, donc faire leurs preuves et n'ont pas vraiment le droit à l'erreur. Des difficultés apparaissent comme, par exemple, la méfiance des clients et fournisseurs, la gestion du personnel (Constantinidis, 2006). En particulier, dans les petites structures, les clients et fournisseurs ont l'habitude de s'entretenir avec le dirigeant lui-même. Cependant, ces difficultés semblent disparaître avec le temps, l'expérience et la confiance (Constantinidis, 2006).

### *Les enfants, le conjoint et la famille*

Selon une étude norvégienne, les enfants ne représenteraient pas un obstacle à l'entrepreneuriat des femmes (Ronsen, 2014). Cependant, il est important de noter que la politique en Norvège facilite la conciliation vies privée et professionnelle. Ces résultats ne sont sans doute pas valables dans d'autres pays. D'ailleurs le principal obstacle cité dans de nombreuses études reste la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée (Cornet & Constantinidis, 2004 ; Constantinidis, 2006 ; CSA & KPMG, 2015 ; Boutillier, 2008).

En effet, la gestion du temps entre le travail et la famille est un des principaux obstacles (Boutillier, 2008 ; Crutzen et al., 2012). Les femmes doivent assumer plusieurs rôles en même temps : épouse, mère et femmes d'affaires (Constantinidis, 2006). Beaucoup d'entre elles craignent de ne pas accorder assez de temps à leurs enfants (Boutillier, 2008). Elles travaillent

beaucoup, prennent très peu de congés (Boutillier, 2008). D'autres répondantes de cette étude, entrepreneures dans des métiers féminins, ne considèrent pas la vie familiale comme un obstacle (Boutillier, 2008).

Un des principaux obstacles est la division des tâches au sein du ménage, qu'il s'agisse de prendre soin des enfants ou de s'occuper des tâches ménagères (Clark Muntean & Ozkazanc-Pan, 2015 ; Cornet & Constantinidis, 2004 ; Richomme-Huet & D'Andria, 2012). Même si l'époux ou le conjoint prend part aux responsabilités ménagères et s'occupe aussi des enfants, les femmes sont tout de même d'accord pour dire que la majeure partie de ces tâches est sous leur responsabilité (Cornet & Constantinidis, 2004). Pour la plupart d'entre elles, les principales occupations en dehors de l'entreprise sont le ménage et les enfants (Cornet & Constantinidis, 2004). Selon l'étude de CSA & KPMG (2015), les hommes aussi considèrent que la conciliation de la vie privée et du travail est une grande difficulté lorsqu'on est chef d'entreprise. Ceci montre que la société évolue vers une égalité des responsabilités entre les genres dans le contexte familial.

Ronsen (2014) a mis en évidence quelques liens. Avoir un compagnon entrepreneur encourage les femmes à se lancer dans une carrière d'entrepreneure. Cependant, si le conjoint travaille beaucoup, l'effet inverse peut apparaître : la femme évite ce genre de carrière. Cependant, il est difficile de savoir qui des deux doit s'adapter à l'autre : la femme est-elle à la maison ou a-t-elle un travail avec des horaires légers parce que son mari travaille beaucoup ou le mari travaille-t-il beaucoup parce que sa femme a des horaires légers ?

Le salaire du conjoint est aussi un facteur important : il constitue une sécurité face au risque et à l'inconnu financiers. Ses contacts, son réseau et son expérience peuvent s'avérer utiles au quotidien (Ronsen, 2014).

L'approbation et le soutien du conjoint sont importants même si de nombreuses femmes mettent plus en avant leur propre volonté (Boutillier, 2008). Les femmes ont souvent reçu le soutien de leur famille, amis, relations, d'anciens collègues ou d'organismes d'accompagnement (CSA & KPMG, 2015).

### *La scolarité et l'expérience*

La plus petite proportion de femmes dans l'entrepreneuriat peut s'expliquer aussi par les différences d'éducation scolaire et d'expérience (Ronsen, 2014). Les femmes considèrent qu'elles manquent d'expérience et que cela a rendu leur prise de fonction plus difficile (CSA & KPMG, 2015). Les femmes ont généralement moins facilement accès aux formations et au mentorat (Constantinidis & Nelson, 2009 ; Niethammer, 2013). À ce niveau, des entreprises et organisations non-gouvernementales mettent en place des actions (Niethammer, 2013).

Il est souvent demandé aux femmes d'avoir atteint un plus haut niveau d'éducation si elles veulent prendre des postes à responsabilités dans l'entreprise (Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015).

### *Le genre*

Dans l'étude de Boutillier (2008), environ quarante-trois pour cent des femmes disent ne pas avoir été discriminées par rapport à leur genre. Les participantes, pour la moitié d'entre elles, ne pensent pas qu'il y ait de grandes différences entre les genres pour l'entrepreneuriat mais elles mettent plutôt en avant les qualités de la personne. Dans cette même étude, les autres femmes rapportent rencontrer des problèmes avec leurs fournisseurs qui se montrent condescendants.

Les femmes ne se sentent pas reconnues et pas prises au sérieux par les clients et les fournisseurs en raison de leur genre. Elles ont le sentiment d'être obligées de faire leurs preuves et de travailler plus (Constantinidis, 2006).

Une minorité de femmes estime que les institutions sont adaptées aux hommes et que cela représente forcément un handicap pour elles (Boutillier, 2008).

Dans l'étude réalisée par CSA & KPMG (2015), une femme sur dix affirme que son genre était un obstacle pour devenir chef d'entreprise. Les hommes ne font pas référence à leur genre comme étant un obstacle (CSA & KPMG, 2015). Cette impression est plus souvent rapportée par les femmes de moins de quarante ans (CSA & KPMG, 2015). Ceci est en contradiction avec l'étude de Crutzen et al. (2012) réalisée en Belgique sur les entreprises familiales disant que ce sont généralement les femmes plus âgées qui ont rencontré des

difficultés dues à leur genre lors de la reprise. Cette différence est peut-être due à la différence entre les entreprises familiales et non-familiales ?

### *Les mœurs et les préjugés*

Les filles sont éduquées sur base de préjugés, dans l'optique de devenir de futures épouses et de futures mères (Bourdieu, 1998 ; cité par Richomme-Huet & D'Andria, 2012 ; Crutzen et al., 2012). L'image de la femme en dehors de la maison et de son rôle maternel est assez négative. La culpabilité s'est alors installée au sein de la gente féminine : la culpabilité de ne pas être auprès de ses enfants ou à la maison quand son mari rentre de son travail (Richomme-Huet & D'Andria, 2012). Après un événement déclencheur (bouleversement au travail ou dans la vie privée, chômage, maternité ou congé parental), il arrive que les femmes passent au-dessus du sentiment de contradiction entre leur rôle de mère, d'épouse et leurs envies professionnelles : c'est alors qu'elles décident de se lancer dans un projet entrepreneurial (Richomme-Huet & D'Andria, 2012).

Les femmes sont poussées vers une scolarité moins ambitieuse, qui ne résultera pas en un diplôme supérieur à celui du futur mari. Les entreprises sont dominées par les hommes et la place de la femme y est considérée comme inférieure (Bourdieu, 1998 ; cité par Richomme-Huet & D'Andria, 2012 ; Crutzen et al., 2012). La discrimination infligée aux femmes les garde loin du monde des affaires (DeMartino & Barbato, 2003).

Quand on interroge des hommes chefs d'entreprise sur la possibilité de transmettre leur entreprise à leur fille, quarante pour cent d'entre eux pensent qu'elle ne pourrait pas reprendre la société au même titre que leur frère. Cette tendance s'accroît quand le répondant est âgé, qu'il n'a pas de diplôme d'université et qu'il est dans l'entreprise depuis plus de vingt ans. Dans ces quarante pour cent, une majorité pense que leur fille n'a pas envie ou pas l'ambition de reprendre une entreprise, certains pensent qu'elle n'y est pas préparée ou qu'elle n'a pas d'intérêt pour l'activité. Il est important de noter que quatre pour cent des hommes refuseraient de transmettre leur entreprise à leur fille uniquement à cause de son genre, sans tenir compte de ses compétences (Crutzen et al., 2012). La femme n'est donc pas souvent vue comme une repreneuse potentielle (Constantinidis, 2006 ; Crutzen et al., 2012).

La vision traditionnelle des rôles attribués à la femme et les stéréotypes spécifiques à l'ancienne génération enferment souvent les femmes dans un rôle de support, un second rôle.

Cependant, l'étude de cas semble montrer que ces problèmes disparaissent avec le temps (Crutzen et al., 2012).

### *Le manque de confiance*

Les femmes manquent de confiance en elles et cela les handicape dans leur fonction de dirigeante (CSA & KPMG, 2015).

### *Autres*

La charge de travail et la mobilité géographique représentent des difficultés plus importantes pour les femmes (CSA & KPMG, 2015).

Aussi, elles doivent définir une stratégie et gagner le respect des collaborateurs, ce qui n'est pas toujours facile (Crutzen et al., 2012).

## La performance durable des PME dirigées par des femmes

Quand on parle de performance dans les entreprises, les éléments qui viennent à l'esprit concernent le chiffre d'affaires, le rendement, les revenus, les bénéfices, la croissance et les parts de marchés. Dès lors, si on aborde la question de la performance dans des entreprises féminines, les auteurs se lancent dans une analyse comparative de la performance principalement économique et financière des entreprises en fonction du genre du propriétaire. La manière d'aborder les choses dans ce travail sera un peu différente : nous parlerons de la performance durable des entreprises détenues par des femmes. Ce sujet n'a pas été beaucoup abordé dans la littérature scientifique.

### *La performance de manière générale*

Tout d'abord, nous aimerions revenir très brièvement sur les éléments de réponse apportés par les auteurs au sujet de la performance économique et financière.

Selon certains auteurs, les entreprises dirigées par les femmes sont plus petites, plus jeunes, moins rentables, ont moins d'employés, de plus petits revenus et elles grandissent moins rapidement (DeMartino & Barbato, 2003 ; Eddleston & Powell, 2008 ; Étude du Réseau Entreprendre, 2014 ; Chabaud & Lebegue, 2013 ; Cornet & Constantinidis, 2004). Les raisons de cette sous-performance peuvent être diverses : le manque d'expérience, le rôle à tenir dans la famille, l'absence d'un réseau, etc. (DeMartino & Barbato, 2003 ; Chabaud & Lebegue, 2013).

Les femmes délèguent moins et elles gèrent aussi beaucoup de fonctions opérationnelles, ce qui entrave la progression de l'entreprise (Étude du Réseau Entreprendre, 2014). Les femmes se focalisent plus sur le développement et la croissance des individus. Cela implique un absentéisme faible, peu de changement de personnel. Ainsi, le pouvoir, aux yeux des femmes, constitue aussi la « capacité à s'occuper des autres et à contribuer à leur bien-être » (Koffi & Lorrain, 2011, p. 86). Les femmes sont plus intéressées par les relations qu'elles entretiennent avec les employés et les clients. Elles préfèrent suivre des objectifs personnels et sociaux (Eddleston & Powell, 2008 ; Constantinidis, 2006).

Selon DeMartino & Barbato (2003), les femmes se focalisent plus sur les avantages que leur confère leur statut d'entrepreneure, comme la flexibilité, que sur la croissance et la rentabilité de l'entreprise. Les femmes prennent avantage de l'autonomie qu'elles possèdent grâce au

statut d'indépendant pour mieux concilier vies privée et professionnelle. D'ailleurs beaucoup plus de femmes organisent leur entreprise autour de leur vie privée que les hommes. (DeMartino & Barbato, 2003). Les femmes ne se lancent pas dans la croissance de leur entreprise car elles n'aiment pas prendre de risques mais aussi pour garder du temps à consacrer à leur famille (Constantinidis, 2006 ; Chabaud & Lebegue, 2013).

La productivité est plus haute dans les entreprises masculines (DeMartino & Barbato, 2003). De plus, les hommes se focalisent d'avantage sur leur travail que sur leur famille, ils recherchent la création de richesse, les challenges. (DeMartino & Barbato, 2003). Ils se concentrent plus sur la croissance (Chabaud & Lebegue, 2013).

Selon Koffi & Lorrain (2011), les femmes ont le même potentiel que les hommes mais elles ne l'utilisent pas au maximum ou elles font face à de la discrimination. Donc les femmes n'ont pas de raison d'être moins performantes. De plus, la performance serait plus ou moins identique si l'on considère la croissance et ou le rendement comme mesures du succès (Cornet et Constantinidis, 2004 ; Constantinidis, 2006). Par contre, la taille de l'entreprise favorise les hommes (Constantinidis, 2006). Le secteur d'activités est également déterminant (Étude du Réseau Entreprendre, 2014 ; Chabaud & Lebegue, 2013). Aussi, les différences s'effacent petit à petit chez les plus jeunes entrepreneurs (Étude du Réseau Entreprendre, 2014).

Les entreprises des femmes sont aussi performantes que celles des hommes selon Lambrecht & Pirnay (2003 ; cité par Cornet & Constantinidis, 2004), tout dépend de comment on choisit la définition de la performance (St Cyr, 2002 ; cité par Cornet & Constantinidis, 2004). La survie est favorable aux femmes, la taille de l'entreprise, aux hommes, et la croissance et le rendement sont semblables pour les deux.

D'après une étude de Cornet et Constantinidis (2004), durant l'année 2002, les femmes représentaient près de quarante pour cent des entrepreneurs qui ont cessé leur activité (choix ou faillite). Les raisons et les facteurs déterminants ne sont pas connus. Ces résultats sont en opposition avec ceux de Constantinidis (2006) : la survie des entreprises semble meilleure dans les entreprises féminines que masculines. (Constantinidis, 2006 ; Cornet & Constantinidis, 2004).

Quoiqu'il en soit, les femmes semblent aussi satisfaites que les hommes de la manière dont elles gèrent leur vie professionnelle (Eddleston & Powell, 2008). Il est vrai que si on analyse

leur performance via les mesures typiques, elles sont moins performantes que les hommes mais la raison se trouverait dans le fait qu'elles ne considèrent pas les mêmes critères de performance et de satisfaction professionnelle que les hommes (Eddleston & Powell, 2008).

### *La performance durable*

Passons maintenant à la performance durable. Cependant, ce sujet est assez vague donc nous aimerions préciser ce que nous allons aborder comme concept dans le cadre de ce mémoire. Plusieurs études ont abordé le thème de la performance durable et la perception différente que peuvent en avoir les hommes et les femmes. Voici donc, pour commencer, les différentes propositions de définition du concept.

Les conceptions de la responsabilité sociétale des entreprises sont diverses et après l'analyse de plusieurs définitions de la RSE, Dahlsrud (2008 ; cité par Amparo & Valor, 2011) nous indique les cinq dimensions récurrentes : environnement, social, économique, parties prenantes et engagement. Voici la définition de la RSE proposée par l'Union Européenne et qui regroupe les cinq éléments cités précédemment : « A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis' » (Amparo & Valor, 2011, p. 162).

Morin (2012) et Hirigoyen & Poulain-Rehm (2014) expliquent qu'on ne peut plus se focaliser sur une performance financière uniquement. Une nouvelle forme de performance doit être prise en compte.

Hirigoyen & Poulain-Rehm (2014). : la responsabilité sociétale implique de faire passer le bien-être social avant les bénéfices de l'entreprise. L'analyse des définitions les plus pertinentes pour les auteurs a donné naissance à cette définition, qui rejoint largement celle proposée précédemment : « L'idée est que les entreprises doivent développer, de manière volontaire, une citoyenneté responsable, à la fois économiquement et socialement, en intégrant des préoccupations à la fois économiques, sociales, sociétales, environnementales, dans leurs activités et leurs relations avec leurs parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, collectivités publiques, organisations non gouvernementales, environnement au sens large...) » (Hirigoyen & Poulain-Rehm, 2014, p. 155). L'entreprise doit redéfinir ses objectifs, ses valeurs. Elle doit essayer d'améliorer la société et de diminuer son impact nuisible.



La définition de Wood (1991 ; cité par Hirigoyen & Poulain-Rehm, 2014) de la performance sociale des entreprises est la suivante : « a business organization's configuration of principles of social responsibility, process of social responsiveness and policies programs and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships ».

Selon les mêmes auteurs, un lien de causalité entre performance durable et financière est difficile à expliquer : le lien de causalité peut être négatif ou positif, cela dépend des auteurs et des recherches.

Dans l'article de Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur (2015), la RS se définit comme suit : « organisations engaged in responsible behaviour towards each of their shareholders, taking into account the economic, social, environmental and ethical dimensions of sustainability » (Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015, p. 48).

Les auteurs mettent en avant globalement les mêmes dimensions de la performance durable : environnement, social, économique, parties prenantes et engagement.

La RS a été analysée de deux manières différentes : elle dépend des relations entre l'entreprise et les différentes parties prenantes ou elle s'illustre par différentes actions que l'entreprise prend aux niveaux économique, social, environnemental ou légal. Les deux dimensions ont été analysées dans l'article de Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur (2015).

Comme nous vous l'indiquions plus haut, les femmes ne pensent pas la performance de la même manière que leurs homologues masculins : leurs critères sont différents (Légaré, 2000 ; St Cyr, 2002 ; cité par Cornet & Constantinidis, 2004 ; Eddleston & Powell, 2008). Une étude réalisée par Verheul et al. (2002 ; cités par Cornet & Constantinidis, 2004) explique, par exemple, que les femmes pointent plus leur attention sur la continuité que sur la croissance.

Les facteurs influençant la perception et la mise en place d'actions en matière de RSE sont nombreux.

Une étude réalisée en Espagne correspondait au thème de ce mémoire et fait le lien entre la RSE et les femmes. Plus précisément, les auteurs expliquent comment les caractéristiques individuelles, les valeurs, et le contexte personnel et professionnel des femmes managers peuvent influencer leur idée de la RSE (Bageac et al., 2011; Stawiski et al., 2010 ; cités par Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015).

Il est important de noter que les résultats obtenus sont basés sur des participantes espagnoles : il faut donc tenir compte du contexte de crise économique (récession) de l'Espagne en 2015. Cela pourrait avoir comme conséquence que les préoccupations liées à la performance durable soient délaissées au profit d'autres priorités (Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015).

Des recherches (Stawisky et al., 2010 ; Zhang et al., 2012 ; Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015 ; Del Mar Alonso-Almeida, Casani Fernández de Navarrete & Rodriguez-Pomeda, 2015) ont mis en évidence le lien très fort qui existe entre le genre et la RS. Au contraire, Kolodinsky et al. (2010) indiquaient ne pas avoir trouvé de différences significatives entre les genres.

La présence de femmes dans l'entreprise, et plus précisément dans les postes à responsabilités, est souvent liée à une attention plus particulière aux problématiques de RS et un plus grand nombre d'actions mises en place. (Williams, 2003 ; Zhang et al., 2012). Cependant, des divergences apparaissent au niveau des causes que les femmes préfèrent défendre : elles s'intéressent à l'art et au bien-être de la communauté mais moins à l'éducation et aux problèmes de politique publique. Une partie de la recherche montre que quand les femmes sont plus présentes dans l'entreprise, les initiatives en matière de RS sont plus nombreuses (Marquis & Lee, 2011; Soares et al., 2011; Williams, 2003; Zhang et al., 2013 ; cité par Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015).

À l'exception de quelques auteurs (Kolodinsky et al., 2010) qui n'ont pas trouvé de différences entre les genres, la plupart du temps, les études ont montré que la femme accorde plus d'importance aux problématiques de performance durable que les hommes (Del Mar Alonso-Almeida et al., 2015). Malgré tout, si on divise le concept en plusieurs dimensions, les résultats sont contrastés.

Au-delà du genre, il ne faut pas négliger l'effet des caractéristiques individuelles et de l'expérience. Par exemple, l'âge est un facteur important parce que des personnes du même âge peuvent avoir les mêmes valeurs car elles ont vécu des événements et des expériences semblables (Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015). Des études ont aussi montré que les femmes plus jeunes accordent moins d'importance à la dimension sociale que les plus âgées (Kumar, 1995 ; cité par Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015). Aussi, le personnel plus âgé donne moins de valeur à son grade dans l'entreprise que les

jeunes (Cennamo & Gardner, 2008 ; cité par Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015). Quant à Lämsä et al. (2008 ; cités par Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015), les différences au niveau de l'âge n'affectent, pour eux, que la dimension orientée sur les parties prenantes : plus les personnes sont âgées, plus la dimension actionnaire prend de l'importance alors que la dimension relative au personnel en perd. Au cours de sa vie, une femme peut évoluer au niveau de ses valeurs. Toutes ces hypothèses sont contredites par l'étude de Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur (2015) : les résultats n'ont pas montré de différences liées à l'âge. De plus, leurs valeurs et leur sens éthique ne semblent pas évoluer en fonction de celui-ci.

Un autre élément déterminant est le niveau d'éducation : les femmes possédant une maîtrise en gestion des affaires (MBA en anglais) ou tout simplement titulaires d'un diplôme universitaire donnent plus d'importance à la RS en tant que bonne pratique dans l'entreprise (Aspen Institute, 2002, 2008; Hudson & Miller, 2005; Lämsä et al., 2008; Segon & Booth, 2009 ; Alonso-Almeida et al., 2015 ; Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015). Aussi, les femmes dans des positions de direction ont souvent un diplôme supérieur : elles auraient donc une perception élevée du pouvoir de la RS (Terjesen et al., 2009 ; cités par Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015).

L'expérience professionnelle influence la perception de la RS : lorsque la femme est au début de sa carrière, elle aura tendance à privilégier le côté financier alors qu'après plusieurs années, elle valorisera d'autant plus d'autres avantages tels que le développement personnel, la formation, les responsabilités, la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle (Alonso-Almeida et al., 2015 ; Aspen Institute, 2002 ; cités par Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015). Ces résultats n'ont pas été confirmés par l'étude et donc l'expérience ne serait pas un facteur favorisant la RS (Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015).

Les antécédents personnels et professionnels ont apparemment peu d'impact sur la perception de la RS (Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015). De plus, les résultats montrent également que les femmes entrepreneures en ont une meilleure perception (Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015). Les hommes seraient plus attentifs à la rentabilité de l'entreprise (Del Mar Alonso-Almeida, Casani Fernández de Navarrete & Rodriguez-Pomeda, 2015).

En fonction du secteur d'activités, les actions mises en place seront plus ou moins larges : dans les entreprises industrielles, les dirigeants se préoccupent beaucoup de la RS et donc les femmes de ces secteurs auront sans doute une plus grande conscience de la performance durable (Celma et al., 2014 ; cité par Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015).

Au niveau de l'environnement et selon l'étude réalisée par la CGPME et KPMG (2012), les dirigeants se disent décidés à mettre en place une politique de RSE mais on constate que ces actions sont peu nombreuses et concernent surtout l'environnement. De plus en plus, elles devront s'adapter aux exigences des clients et des fournisseurs. Toutefois, certains auteurs expliquent que les femmes sont plus sensibles à la RS et, notamment, aux problèmes environnementaux (Hudson & Miller, 2005 ; Freedman & Bartholomew, 1990 ; Lämsä et al., 2008 ; cités par Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015).

Il existe aussi une dimension légale (législation sur l'environnement) de la RS afin de pousser les entreprises à changer pour des comportements plus éthiques. Cependant, ce n'est pas la dimension la plus valorisée par les entrepreneurs en général (Alonso-Almeida et al., 2015 ; Aspen Institute, 2008 ; Lämsä et al., 2008 ; cités par Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015).

Quant à Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur (2015), ils n'ont pas trouvé de différence d'appréciation entre les deux dimensions (environnement et légal) et cela pourrait être dû à la crise financière : dans cette situation, les femmes mettent la priorité sur la survie et la durabilité de leur entreprise et dès lors, elles ne feraient plus la différence entre les différentes dimensions de la RS.

Notons aussi que développer une stratégie durable permet d'améliorer la réputation de l'entreprise, l'identité organisationnelle mais aussi sa performance financière (Davidson, 2009 ; Carmeli et al., 2007 ; cités par Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015). L'entreprise dans le monde économique est équivalente à un citoyen dans la société et doit répondre à des responsabilités économiques, sociales et éthiques (Davidson, 2009 ; cité par Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015).

La dimension de la RSE qui concerne les parties prenantes est la plus significative aux yeux des femmes et aussi des hommes : une évolution positive a été constatée durant les dernières années (Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015). Elle est relative aux personnes

impliquées dans l'entreprise (personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, population) et est la plus importante pour la durabilité de l'entreprise. En effet, cette dimension regroupe toutes les personnes qui jouent un rôle dans l'entreprise actuellement et qui ont une influence sur son futur. Maintenir un équilibre entre eux est donc nécessaire (Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015). Les femmes veulent créer de la valeur pour les actionnaires, rencontrer les exigences des clients, permettre au personnel de se développer et veiller à son bien-être, donner les mêmes opportunités aux hommes et aux femmes. (Jamali et al., 2010 ; cités par Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015). Les femmes cherchent à créer des relations long terme avec toutes les parties prenantes.

Les femmes retirent moins de valeur de leurs responsabilités économiques que de leurs responsabilités non-économiques (Burton & Hegarty, 1999 ; Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015). Les caractéristiques féminines se distinguent par une préférence pour les relations avec le personnel et pour la contribution à la société alors que le souhait de posséder un statut est plus typique de la gente masculine (Eddleston & Powell, 2008).

Pour remplir les exigences du marché mais aussi mettre en place des actions durables, un nouveau style de leadership est né : le leadership transformationnel. Le but de ce management est d'aider le personnel à développer tout son potentiel et de trouver des solutions innovantes à des problèmes difficiles. Comme expliqué précédemment, les femmes gèrent leur entreprise en maintenant un haut niveau de motivation au sein de leur équipe (Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015).

Les femmes ont mis l'accent sur l'amélioration de « la qualité de l'offre de produits et services et le respect des clients. Plusieurs pointent une préoccupation du bien-être du personnel » (Cornet & Constantinidis, 2004, p. 199).

Dawson (1997) nuance ces résultats : les femmes sont plus sensibles à l'éthique lorsque les relations qu'elles entretiennent avec d'autres personnes sont en jeu. Mais quand l'aspect relationnel est hors de cause, les hommes et les femmes semblent similaires. L'auteur met l'accent sur l'influence du contexte et de la situation des répondants.

Plusieurs études (Aspen Institute, 2008 ; Prasad et al., 1998) ont montré l'importance de garder une communauté et une société en bonne santé, essentiel pour les femmes plus que

pour les hommes. Les femmes souhaitent mettre en place des actions qui bénéficient au plus grand nombre (Pearson, 2007 ; Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015).

Des résultats ont montré que les étudiantes sont plus sensibles aux problèmes sociaux et environnementaux qu'aux relations avec les parties prenantes. Néanmoins, ceci concerne les étudiantes et il serait intéressant de savoir ce qu'il en est des femmes (Kolodinsky et al., 2010).

Les secteurs les plus polluants sont ceux qui s'investissent le plus dans les actions de protection de l'environnement. La perception de la RS est donc liée au secteur d'activité et à son potentiel nuisible. Il est possible que les entreprises qui ont conscience des dommages qu'elles peuvent causer s'efforcent de protéger l'environnement au maximum pour limiter leur impact. Une autre explication serait que ces entreprises en question sont soumises à des lois très strictes et qu'elles sont obligées de les respecter (Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015).

Dans les PME, les femmes peuvent mettre en place, en fonction de leurs ressources et du secteur d'activités, des actions en matière de RSE car elles ont un pouvoir de décision plus important. Les actions dépendent donc des valeurs de l'entrepreneure (Murillo & Lozano, 2006 ; Alonso-Almeida & Bremser, 2014 ; cités par Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015). Cependant, les petites entreprises auraient tendance à se focaliser sur la gestion quotidienne plutôt que sur des mesures de RS qui sont valorisées à long terme. Ceci pourrait, encore une fois, être le résultat d'un environnement économique défavorable : les actions telles que l'aide à la communauté sont mises de côté afin de se focaliser sur ce qui permet à l'entreprise de survivre (Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015).

Dans les périodes difficiles, les femmes prennent des décisions responsables : elles ont en général moins de ressources et l'utilisation d'une stratégie de RS peut leur permettre d'améliorer la situation de leur entreprise (Alonso-Almeida & Bremser, 2014 ; cités par Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015).

La RS n'est pas seulement une mode ; même dans les périodes difficiles, elle met en valeur l'importance de comprendre et équilibrer les relations entre les acteurs de l'entreprise. Elle doit faire partie intégrante de la stratégie (Porter & Kramer, 2006 ; cités par Del Mar Alonso-

Almeida, Perramon & Bagur, 2015). Les femmes sont porteuses de cette stratégie avec des valeurs et une vision durables (Del Mar Alonso-Almeida, Perramon & Bagur, 2015).

## Étude de cas

Après avoir revu la littérature scientifique, nous allons passer maintenant à l'étude de cas qui constitue la partie pratique, l'analyse sur le terrain.

### Objectif de l'étude

L'objectif de ce chapitre est d'analyser les interviews réalisées afin de les mettre en parallèle avec la littérature : ainsi nous comparons les éléments théoriques à la pratique, illustrée ici au travers de l'expérience des repreneures.

### Méthodologie

#### *Présentation de l'échantillon*

Nous avons interrogé neuf femmes ayant repris une ou même plusieurs entreprises. Elles travaillent dans différents secteurs un peu partout en Wallonie. Vous trouverez en annexe un tableau récapitulatif des femmes interrogées. Les repreneures ne sont pas faciles à trouver. La plupart d'entre elles ont repris l'entreprise familiale. Cependant, vu que le thème de ce mémoire ne se limitait pas à ce type de reprise, nous avons tenté de trouver des femmes ayant participé à une reprise externe. Ainsi, sept entrepreneures ont repris l'entreprise familiale alors que deux ont réalisé une reprise externe.

#### *Collecte de données*

La collecte de données s'est réalisée grâce à des interviews individuelles, enregistrées via un dictaphone, face-à-face ou par téléphone lorsque la rencontre n'était pas possible. La durée des entrevues varie entre quarante et une minutes et une heure quarante minutes.

Nous avons créé un questionnaire composé de trente-trois questions ouvertes en suivant les grands thèmes abordés dans la littérature. Un questionnaire semi-dirigé comme celui utilisé ici permet aux participantes de s'exprimer assez librement autour d'un thème et donc de récolter un maximum d'informations. Les femmes pouvaient s'éloigner de la question d'origine en fonction de ce qu'elles voulaient partager avec nous et ainsi apporter d'autres éléments de réponse intéressants. Vu que les participantes sont très libres et que les éléments de réponse à une question peuvent se trouver à plusieurs endroits, ces entretiens ont nécessité une adaptation constante de notre part.



Vous trouverez en annexe le questionnaire utilisé lors des rencontres et la retranscription des neuf interviews.

## **Analyse des résultats**

Les résultats seront analysés en comparaison avec la littérature afin de corroborer ou non les éléments théoriques mis en évidence dans celle-ci. Le questionnaire a été construit sur base de la revue de littérature et aborde donc globalement les mêmes thèmes que ceux développés ci-dessus. L'analyse des résultats se fera en suivant ces thèmes.

Nous aimerions souligner que l'analyse ci-dessous sera présentée de manière anonyme : les femmes seront présentées comme « Femme 1 », « Femme 2 », etc. Les noms des participantes ne seront pas mis en évidence afin de garder un maximum d'objectivité lors de la lecture. Cependant, vous trouverez dans les annexes, les interviews retranscrites avec leur identité.

### *Le profil des femmes interrogées*

En ce qui concerne le profil des participantes, sept femmes ont repris l'entreprise familiale (Femmes 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9) et deux ont réalisé une reprise externe (Femmes 2,3).

Les femmes ont entre trente-huit et soixante-trois ans. Six femmes sont mariées et deux sont divorcées. Huit d'entre elles ont des enfants. Une femme n'a pas spécifié les caractéristiques de sa situation familiale.

Sept femmes ont effectué des études supérieures dans des domaines divers : traduction, ingénieur commercial, science politique, science de gestion, droit, psychologie clinique et communication sociale. Mises à part les études du type économique, les autres études supérieures n'étaient ni en relation avec le statut de dirigeant d'entreprise, ni en relation avec le domaine d'activité dans lequel les femmes travaillent aujourd'hui. Deux autres femmes ont terminé leurs études secondaires et ont ensuite fait une ou plusieurs formations pouvant les aider dans leur métier.

Les femmes ont repris seules (Femmes 5, 7), avec leurs frères et sœurs (Femmes 1, 4, 8, 9), avec leur mari (Femme 6) ou avec un associé (Femmes 2, 3).

Plusieurs femmes ont travaillé ailleurs que dans leur entreprise actuelle (Femmes 1, 2, 3, 4, 5, 7). Pour la plupart, leurs expériences précédentes se sont réalisées dans des secteurs différents

de leur activité actuelle (Femmes 1, 2, 3, 4, 5). Pour une autre (Femme 7), les stages effectués devaient la préparer à prendre un poste à responsabilités (directrice financière) dans l'entreprise familiale.

Dans deux cas (Femmes 1, 8), les femmes ont eu, pendant toute une période, en même temps que leur travail dans l'entreprise familiale, une activité complémentaire. Il a été nécessaire de faire un choix, les activités regroupées leur prenant trop de temps et d'énergie.

### *Les conditions de la reprise*

Pour certaines, tout a commencé par une offre d'emploi (Femmes 1, 4, 8) : le père, dirigeant de l'entreprise familiale, leur a proposé de travailler dans l'entreprise. Une participante (Femme 8) a expliqué ne pas avoir vraiment eu le choix : la proposition de son père ressemblait plus à une exigence qu'à une demande.

Pour cinq femmes interrogées, la proposition de reprendre l'entreprise est venue du père : soit par la suite logique des choses pour les femmes qui travaillaient déjà dans l'entreprise (Femmes 1, 4, 8), soit de manière plus inattendue pour les autres (Femmes 6, 7).

Dans le cas de la Femme 9, l'entreprise familiale appartenait à la mère. La proposition n'est pas venue de la mère mais d'elle et de sa sœur : ayant travaillé quelques années dans l'entreprise et ayant déjà fait quelques changements bénéfiques, elles ont souhaité reprendre.

Plusieurs ont aussi mis en évidence le fait qu'elles voulaient d'abord apprendre un peu le métier et voir si ça leur plaisait avant d'envisager la reprise (Femmes 1, 7, 8, 9).

Une seule femme dans notre échantillon (Femme 6) a repris l'entreprise avec son mari et deux autres avec leur(s) frère(s) (Femmes 1, 4).

Le choix ne paraissait pas évident pour la plupart d'entre elles : elles n'y avaient pas pensé avant de se le voir proposer ou elles avaient envisagé d'autres possibilités (Femmes 1, 6, 7, 8). Elles parlent de période de doute et d'un besoin d'introspection afin de savoir ce qu'elles souhaitaient vraiment (Femmes 1, 8).

Pour la Femme 7, la reprise a été un peu soudaine. Elle devait travailler dans l'entreprise pendant cinq ans en tant que directrice financière avant de reprendre celle-ci. Son père était

donc censé l'accompagner et la préparer. Cependant, suite à la maladie et au décès de celui-ci, elle a dû reprendre après seulement quinze mois.

Il existe un cas un peu particulier parmi notre échantillon. La Femme 5 a repris une entreprise familiale mais les liens de parenté étaient plus éloignés : il ne s'agissait pas d'une succession de parent à enfant. Elle faisait partie du conseil d'administration : ce dernier est composé de tous les descendants du fondateur et actionnaires de l'entreprise familiale. Le conseil lui a proposé le poste d' « administratrice déléguée de crise » suite à des difficultés au niveau de la situation financière, du management et des clients.

Finalement, deux femmes (Femmes 2, 3) ont participé à une reprise externe, c'est-à-dire qu'elles ont repris, en collaboration avec un homme de leur entourage, une société avec laquelle elles n'avaient aucun antécédent.

Dans le cas de la Femme 2, elle a eu l'occasion de s'associer à un homme qui était déjà indépendant et ensemble, ils reprennent de petites PME. La fille du collaborateur a pris la relève suite à la mort de son père. En ce qui concerne la Femme 3, elle s'est associée à une connaissance et ils ont recherché une opportunité de reprise. Après de nombreuses recherches, ils ont eu vent d'une entreprise à remettre où le cédant allait partir en retraite.

### *La vision de la femme dans l'entreprise*

Plusieurs femmes mentionnent une évolution des mentalités par rapport aux anciennes générations et à la vision de la femme en tant que dirigeante (Femmes 1, 3, 5, 6). Les perceptions sont cependant différentes : la Femme 6 a mentionné qu'on était proche de l'égalité hommes et femmes alors que la Femme 5 parlait de changements discrets.

À l'heure actuelle, même si elles ne sont pas nombreuses, rencontrer une femme dirigeante d'entreprise est moins surprenant qu'auparavant. De plus, les femmes entrepreneures marquent les esprits vu qu'elles sont plus rares que les hommes : on se souvient d'elles (Femme 3).

Les femmes ont parlé de « statut » (Femme 1) et de « courtoisie » (Femme 3). La Femme 2 explique que, du moment qu'elle est à la hauteur, on fait preuve de respect envers elle. Les Femmes 6 et 9 ont dit être très bien acceptées, aussi bien qu'un homme selon la Femme 6.

Par contre, beaucoup mentionnent les aspects négatifs de la vision de la femme dans l'entreprise.

Tout d'abord, il y a une contradiction entre la théorie et la pratique. En théorie, la femme dirigeante d'entreprise, c'est une merveilleuse évolution, mais dans la vie de tous les jours, il faut se battre, et en particulier dans les secteurs dits « masculins » (Femme 8).

Ensuite, il y a encore beaucoup d'a priori, aussi bien de la part des hommes, que des femmes : la Femme 1 nous racontait que lorsqu'elle se rend à des cocktails de chefs d'entreprise, tout le monde pense que c'est son mari l'entrepreneur.

Il est possible que le secteur d'activité influence cette perception, de manière positive ou négative (Femmes 1, 9). Les Femmes 6, 7 et 9 mentionnent également que leur âge était un facteur parfois plus important que leur genre.

Par rapport au personnel, les participantes sont positives dans l'ensemble. Les femmes ont leur place et sont vues comme les personnes de référence (Femmes 1, 6, 8). Les femmes expliquent qu'en général, le personnel est content de voir qu'il y a une relève et qu'il s'est montré bienveillant et protecteur envers elles (Femmes 1, 6, 7). Nous avons noté cependant que la Femme 9 a expliqué avoir dû s'imposer un peu dans l'entreprise, prendre sa place.

En ce qui concerne les relations avec les parties prenantes, telles que les clients et les fournisseurs par exemple, les femmes sont assez partagées.

Plusieurs femmes ont parlé de « machisme » et même de « misogynie » (Femmes 2, 7, 8). La Femme 8 nous expliquait qu'elle n'était pas prise au sérieux et que les hommes avaient même tendance à jouer de la séduction. Les Femmes 2 et 7 étaient plutôt partagées. Pour la première, c'est parfois plus facile d'être une femme, mais il faut cependant être compétente. Pour la seconde, les clients se sont montrés parfois inquiets mais pas discriminants, alors que le machisme est plus présent avec des inconnus.

À l'opposé, certaines femmes (Femmes 6, 9) ne se sentent pas dévalorisées. Au contraire, les retours sont positifs. Une autre (Femme 4) est perçue comme une femme de caractère et n'est pas du tout sous-estimée de par son genre.

La femme 8 nous a expliqué qu'à force de devoir se faire une place dans un milieu d'hommes, « on adopte de plus en plus de caractéristiques masculines » et que cela influence profondément sa personnalité.

Plusieurs femmes ont expliqué que la vision qu'on a d'elles ne leur importe pas vraiment (Femmes 1, 2, 4). La Femme 2 expliquait ceci : « Moi je ne me considère pas comme une femme quand je dirige une entreprise, je me considère comme un dirigeant d'entreprise en tant que tel, 'asexué' ». Elle pense tout de même que, quand on est une femme, le « paraître » a plus d'importance que pour un homme. De plus, selon elle, on met trop en évidence les problèmes que la femme peut rencontrer en entreprise et qu'il n'est pas nécessaire de mettre l'accent là-dessus tout le temps.

### *Les motivations*

Les motivations peuvent être diverses.

Pour les entreprises familiales, il y a différentes raisons.

Premièrement, le devoir et/ou la volonté de prendre part au projet familial et d'y laisser son empreinte, de continuer ce qui avait été commencé est une raison évoquée (Femmes 1, 7, 8).

Deuxièmement, le fait que le père ait besoin de leur aide a pu les pousser à rentrer dans l'entreprise (Femme 4).

Dans les motivations en général, la liberté de pouvoir mener à bien des projets, de pouvoir faire ses propres choix, d'être autonome et de prendre ses décisions est la raison la plus fréquente (Femmes 1, 2, 3, 7, 8).

Vient ensuite l'amour du métier et de son entreprise (Femmes 2, 4, 5, 7).

Aussi plusieurs femmes expliquent qu'elles ont toujours été baignées dans l'entreprise familiale ou en tout cas dans le monde entrepreneurial et que cela les a motivées à la reprendre (Femmes 2, 6, 7).

L'envie de relever des défis et de saisir des opportunités a été avancée par la Femme 9 alors que la Femme 5 aimait l'idée de participer à un projet d'intérêt public, de gérer des équipes, « de détecter les talents et de permettre aux gens de donner le meilleur d'eux-mêmes ».

Une seule femme (Femme 2) a mentionné que sa volonté de reprise était aussi liée au fait qu'elle voulait aller plus haut dans son travail précédent et que son genre l'en avait empêchée. La Femme 3 ajoute que le plafond de verre est un phénomène qu'on rencontre plus souvent dans les grands groupes.

### *Les avantages et inconvénients du statut de dirigeante*

#### **Les avantages**

L'avantage le plus souvent cité par nos participantes est la flexibilité : la possibilité de se libérer pour les enfants, pour un rendez-vous, de travailler de chez soi, d'avoir des horaires flexibles sans devoir rendre des comptes à son patron (Femmes 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9). De manière générale, cette flexibilité leur permet de mieux concilier leurs vies privée et professionnelle. La Femme 1 expliquait que cette flexibilité n'est pas toujours facile à gérer vis-à-vis de son personnel : elle refuse de se permettre des choses qu'elle ne leur permettrait pas.

Un avantage qui rejoint une motivation est la liberté de décision et de choisir ce qu'elles veulent pour leurs entreprises (Femmes 1, 2, 6, 7, 8). La Femme 7 nous disait : « c'est vraiment décider de ce que l'on veut faire, c'est guider les équipes vers nos propres valeurs ». Et comme le disait aussi la Femme 6 : « les entreprises ressemblent toujours aux personnes qui les dirigent ».

La Femme 5 mettait en évidence la possibilité de pouvoir gérer un projet dans son ensemble et de ne pas devoir convaincre sa hiérarchie.

Une seule participante (Femme 4) nous a dit ne trouver aucun avantage à son statut de dirigeante : elle estime travailler trois fois plus que son personnel.

La sécurité d'emploi n'est pas souvent mentionnée comme avantage : lorsque nous en avons fait la suggestion, les femmes répondent souvent positivement mais sans grande conviction. Il en est de même pour la rémunération. La Femme 3 soulignait que l'avantage de la rémunération est plus important quand on reprend une entreprise qui a déjà une situation, disons, stable que lorsqu'on crée son propre société.

## Les inconvénients

La quantité de travail est un des premiers inconvénients (Femmes 1, 4, 8, 9). La femme 4 expliquait qu'elle doit être tout le temps présente dans son entreprise et qu'elle n'a pas de temps pour elle. La Femme 9, quant à elle, explique travailler tous les week-ends et presque tous les jours en période de *rush* : par conséquent, elle ne voit pas beaucoup sa famille.

Les femmes parlent souvent des nombreuses responsabilités qu'elles doivent gérer : beaucoup de choses reposent sur leurs épaules et le personnel compte sur la dirigeante. (Femmes 1, 2, 5, 6, 7). La Femme 2 nous dit : « on ne dort pas tous les jours bien ». Les femmes expliquent souvent que les problèmes les plus difficiles à gérer sont ceux liés au personnel (Femmes 1, 2, 4, 7, 8, 9). De plus, la Femme 7 mettait en évidence la solitude qui peut en résulter : les dirigeantes doivent prendre des décisions et ont parfois envie de parler de leurs doutes mais elles ne peuvent pas se confier à leur personnel. Aussi, étant donné qu'elle gère beaucoup de choses, la Femme 1 explique sa frustration de ne pas pouvoir vraiment bien s'y connaître dans un domaine, de ne pas être experte. Il est dès lors plus difficile de prendre une décision.

La conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle est également un gros inconvénient du statut de chef d'entreprise : la plupart des femmes soulignent qu'une majeure partie des obligations et des tâches liées au ménage sont encore sous la responsabilité des femmes (Femmes 1, 6, 8). Le fait d'être enceinte et d'avoir des enfants implique qu'il faut s'absenter de l'entreprise pendant quelques mois et gérer son absence : rester en contact avec l'entreprise et trouver des personnes de confiance (Femme 1). Il faut aussi apprendre à se mettre des limites au niveau des heures de travail sinon, il ne reste plus de temps pour la famille (Femme 8).

Un déséquilibre peut apparaître au sein du couple. La femme a un salaire parfois plus élevé que son mari et elle s'affirme de plus en plus à la maison comme elle le fait au travail. De plus, les tâches devraient être réparties de manière plus égalitaire à la maison. Aussi, le mari peut se montrer jaloux lorsque sa femme travaille avec d'autres hommes (Femme 8).

Le stress et la pression qui sont sur les épaules d'un indépendant au quotidien sont importants : les concurrents, les prévisions impossibles à long-terme, l'imprévisibilité de l'avenir, la situation financière (Femmes 8, 9)

Pour la Femme 3, les contraintes imposées par les relations avec les banquiers, les fournisseurs, l'administration et aussi les clients sont le principal inconvénient.

La Femme 5 nous expliquait que sa place d'administratrice déléguée n'est assurée dans aucun cas. À tout moment, le conseil d'administration peut se séparer d'elle. Ce cas est exceptionnel dans notre échantillon. Elle nous a parlé également de la frustration de ne pas pouvoir mener tous les projets à terme, à cause de contraintes financières ou de temps.

Les Femmes 1, 4 et 6 mettaient également en évidence le nombre impressionnant de lois qu'il est nécessaire de respecter et la contrainte que cela représente.

Il faut savoir s'auto-évaluer et bien se connaître (Femme 1).

### *Les obstacles rencontrés*

#### **La famille**

Un obstacle largement cité dans les interviews concerne la conciliation de la vie de famille et de la vie professionnelle (Femmes 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9). Il est vrai que les choses changent et que les hommes prennent plus de responsabilités au niveau familial (Femme 4). Néanmoins, la maternité reste un obstacle lorsqu'on souhaite évoluer dans une entreprise. En tant que maman, la Femme 1 rencontre des difficultés au quotidien pour gérer le travail et la famille. De plus, les solutions ne sont pas proposées par un patron : elle doit les trouver elle-même. Elle ajoute que, en tant qu'employeur aussi, elle prend en considération la possibilité que ses employées tombent enceinte. Les solutions aux niveaux de la garderie et de l'école ne sont pas adaptées à la réalité d'une mère entrepreneure (Femme 1). La Femme 9 explique qu'elle n'a pas beaucoup de temps avec ses enfants et donc qu'elle en profite d'autant plus quand elle en a l'occasion.

La Femme 8 explique que les préjugés sur la place de la femme poussent les mères entrepreneures à culpabiliser : on leur fait croire qu'elles ne devraient pas travailler et plutôt être à la maison avec leur mari et leurs enfants.

Cependant, la Femme 1 ne pense pas rencontrer plus de difficultés qu'une femme qui travaille à temps plein, qui a des responsabilités et qui a aussi une vie de famille à gérer. La différence persiste au niveau des congés parentaux qui ne sont pas possibles pour les entrepreneures.



La Femme 3 souligne qu'elle n'a jamais rencontré un homme qui était confronté au choix difficile de la famille ou du travail.

Dans le cas de la Femme 7, son mari est impliqué dans l'entreprise vu qu'il y travaille comme directeur, et cela fonctionne bien, il n'y a pas de rapport de pouvoir entre eux.

### **La légitimité**

Les femmes doivent faire leurs preuves et prouver leur légitimité (Femmes 1, 8). La Femme 1 a travaillé dans l'entreprise avant d'en prendre la direction : « on a besoin de ça en tant que femme, il n'y a rien à faire, il faut prouver que... ». Dans le cas de la Femme 8, elle explique qu'on la traitait comme étant « la fille qui a été placée par le papa ».

Les personnes qui les poussent à faire leurs preuves peuvent être le père, les clients, les personnes extérieures.

La Femme 4 expliquait que son père souhaitait la voir reprendre l'entreprise mais qu'il ne voulait pas qu'elle fasse la formation de menuisier parce qu'il considérait que ce n'était pas la place d'une femme.

### **Le genre**

Les réticences sont d'autant plus grandes dans les domaines masculins : dans ceux-ci, les clients masculins ne font pas confiance aux femmes (Femme 1). De plus, les femmes ne sont pas prises au sérieux comme les hommes (Femme 1, 7). La Femme 7 trouve que c'est un avantage : « il vaut mieux être sous-estimée puis montrer ses qualités, ou ses compétences que l'inverse ».

Les femmes (Femmes 2, 3) ne considèrent pas qu'elles ont rencontré de grandes difficultés par rapport à leur genre en particulier. Par contre, la Femme 8 décrit des obstacles principalement liés à son genre.

### **Le personnel**

Dans la plupart des cas, le personnel ne représente pas un obstacle majeur. Dans les entreprises familiales, les travailleurs connaissent souvent la repreneure depuis des années. Selon la Femme 2, il est important d'aller sur chantier pour apprendre et expliquer qu'elle n'est pas là pour surveiller.

Dans le cas d'une reprise externe, les Femmes 2 et 3 déclarent que le personnel présente une certaine résistance au changement.

### **Les clients et fournisseurs**

Aux yeux des clients et des fournisseurs, les femmes ne sont pas toujours reconnues. Certaines femmes ont dû faire leurs preuves (Femmes 1, 6, 8).

### **Le financement**

Les femmes n'ont pas rencontré de problèmes au niveau du financement de leur entreprise (Femmes 1, 7, 8). Toutefois, les femmes 2 et 4 mettent en évidence que l'élément le plus compliqué était la garantie exigée par la banque afin de réaliser un emprunt. Au niveau des Femmes 5 et 7, elles expliquent que leurs banquiers leur font confiance et qu'elles ont de bonnes relations avec eux. En particulier, l'entreprise de la Femme 7 a un gros patrimoine immobilier donc le risque est plus faible. Au contraire, la Femme 6 explique que justement les banques faisaient preuve de méfiance envers les jeunes.

### **Autres**

Une des participantes a fait face à des obstacles particuliers : des personnes extérieures à l'entreprise ont essayé de mettre en péril l'entreprise à plusieurs reprises (Femme 4).

La Femme 3 explique que le plus compliqué pour une reprise externe est de trouver la bonne entreprise à reprendre. Après, pour la reprise en elle-même, elle n'a pas rencontré de difficultés.

Comme le disait la Femme 2 ci-dessus, la Femme 5 a elle aussi été victime du plafond de verre et de discrimination due à son genre.

### *Ce qui facilite ou ce qui complique la reprise*

Ce qui aide souvent la reprise, c'est la progression et la préparation : une reprise qui s'est réalisée en douceur, progressivement, qui a été préparée par les parents, est souvent une reprise réussie (Femmes 1, 4, 8).

Le soutien de la famille et des proches est important pour les femmes entrepreneures (Femmes 1 et 9). Le soutien de l'équipe déjà en place dans l'entreprise est également un facilitateur (Femme 8).

Avoir travaillé dans l'entreprise avant d'en devenir la dirigeante est un atout : il y a beaucoup de choses à apprendre (Femme 8).

Lorsque les femmes réussissent dans leurs missions avec les clients et dans leurs projets pour l'entreprise, elles sont motivées à continuer et elles prennent confiance en elles (Femmes 8 et 9).

Les femmes trouvent en général qu'être accompagnées pour la reprise est un avantage (Femmes 1, 3, 8, 9). Il est aussi nécessaire d'avoir confiance en soi (Femme 7).

Une femme explique avoir pu bénéficier d'un prêt de la part de sa maman et que cela l'a beaucoup aidée (Femme 2). Pour la Femme 3, reprendre une entreprise qui fonctionne déjà bien est plus facile que de devoir redresser la situation d'une entreprise qui va mal.

Avoir des connaissances dans le domaine d'activité ou en gestion est un atout. De plus, connaître les travailleurs et pouvoir profiter des nombreuses relations que son père entretenaient avec des professionnels de différents milieux est très avantageux (Femme 7).

Lorsqu'elle a repris l'entreprise avec son frère, la Femme 8 indique que le désavantage était de se partager les tâches.

À l'opposé de ce que nous avons proposé ci-dessus, les femmes qui ne reçoivent pas le soutien de leur entourage expliquent que la reprise est plus difficile (Femme 8).

Les combats qu'il faut mener quotidiennement ne facilitent pas non plus la reprise et la gestion de l'entreprise (Femme 4). La Femme 6 explique qu'en étant jeune, il faut tout concilier et qu'il faut encore convaincre.

Il faut apprendre énormément de choses sur le fonctionnement de l'entreprise (Femme 3).

Dans le cas de la Femme 5, elle explique que les divergences de points de vue au sein du Conseil d'administration compliquaient la reprise. Aussi, la situation précaire de l'entreprise lors de la reprise a rendu ses débuts plus difficiles (Femme 5).

### *Les réseaux et formations*

Sur les neuf femmes interrogées, plus de la moitié participent à des réseaux (Femmes 1, 2, 4, 5, 8) : un groupement de chefs d'entreprises, BECI, le Cercle F, CNN, le réseau APM, ... Les femmes expliquent qu'elles peuvent, dans ces organisations, partager leur expérience et qu'elles y trouvent des réponses à leurs questions et du soutien.

La Femme 5 a bénéficié d'aides : BEP, Région Wallonne, SOWALFIN, Namur Invest. Quant à la Femme 9, elle a fait appel à un réviseur d'entreprise spécialisé dans les reprises familiales et a bénéficié de l'aide et du soutien du comptable.

Plusieurs femmes (Femmes 1, 3, 4) ont suivi des formations en gestion ou dans des domaines plus pratiques, liés à leur métier, afin de mieux gérer leur entreprise.

### *Le cédant*

Dans le cas des entreprises familiales, les parents accompagnent en général leur fille.

Pour la Femme 1, le père a des connaissances spécifiques et lui, ainsi que son épouse, aident encore dans l'entreprise. Leur départ est laissé à leur libre appréciation. Elle explique que son père l'a toujours considérée comme une repreneuse potentielle, à l'inverse de son frère aîné, qui a eu un peu plus de difficultés à la voir arriver dans l'entreprise alors qu'il y travaillait déjà.

La Femme 6 a été accompagnée par son père pendant quelques années et surtout dans les périodes où il y avait plus de travail. Il s'était sans doute imaginé qu'un de ses fils prendrait la relève mais il a accepté la reprise de sa fille et de son beau-fils.

Le cédant est tombé malade et a donc préparé sa succession le plus vite possible avant son décès. Cela a permis d'éviter des conflits au sein des filles de la famille et de respecter les volontés du père (Femme 7).

Dans le cas de la reprise de la Femme 8, les choses ont été un peu compliquées : le père est resté cinq ans afin de l'aider dans sa prise de fonction. Le problème est qu'il ne parvenait pas à laisser finalement la direction à sa fille. Par la suite, l'engagement d'un coach externe a permis de résoudre les tensions et de finaliser la succession.

Pour la Femme 9, nous avons expliqué plus haut que la proposition de reprise a émané d'elle et de sa sœur : la mère a donc laissé sa place alors qu'elle était encore jeune et est restée dans l'entreprise en tant qu'employée. Elle s'occupe encore beaucoup de la comptabilité et surveille le magasin le week-end ou quand ses filles sont absentes. Certaines petites frictions apparaissent de temps en temps mais le plus important est qu'elle soit d'accord avec sa sœur.

Dans les cas de reprises externes, la Femme 2 explique qu'elle ne garde pas les cédants parce que ça crée des problèmes : divergence de points de vue, difficulté à laisser le pouvoir aux nouveaux dirigeants, différence dans la culture d'entreprise, etc. Elle peut toujours les joindre en cas de besoin. Par contre, la Femme 3 raconte que, avant même la reprise, il faut faire preuve de beaucoup de psychologie avec le cédant pour le convaincre de vendre son entreprise à ces personnes-là plutôt qu'à d'autres. Ensuite, il reste en général quelques mois pour les aider. Le problème apparaît au moment du départ : le cédant a parfois du mal à se détacher complètement de l'entreprise.

Dans le cas de la Femme 5, il n'y avait pas vraiment de cédant à proprement parler mais l'ancien directeur général est resté pendant un an afin de s'occuper de l'aspect commercial de l'entreprise.

### *Les caractéristiques spécifiques aux femmes dans l'entreprise*

Les femmes montrent une intelligence émotionnelle et relationnelle (Femmes 4, 8) et elles suivent leur intuition (Femme 4, 9). Elles créent en général des liens assez forts avec le personnel. Elles sont proches du personnel et sensibles à leurs problèmes : « Je t'appelle toi parce que je sais que ton frère, ça va être un peu plus difficile » (Femme 1). Plusieurs femmes passent des moments informels avec leurs employés afin de décompresser (Femmes 1, 2, 7, 8, 9). Elles sont à l'écoute. (Femmes 2, 3, 7, 9). Les femmes 5 et 6 expliquaient que la présence féminine apportait un certain équilibre.

Certaines femmes disent être très directes (Femmes 2, 4, 5, 8) alors que d'autres abordent les choses de manière plus indirecte ou plus subtile (Femme 1, 7). Notons que les Femme 2 et 4 pensent que cela fait peut-être plus partie de leur caractère que de leur genre.

La Femme 1 se décrit comme organisée et rigoureuse. Elle pense que les femmes ont une vision à long terme. Elles gèrent souvent les fonctions dites féminines : administration, gestion des ressources humaines, supervision de la comptabilité. Cependant, nous avons

rencontré des femmes qui sont également investies dans des fonctions plus techniques : commandes, offres (Femme 1).

Les femmes qui ont des parents indépendants s'impliquent plus dans leur travail en général (Femmes 1, 2). La Femme 1 nous disait ne pas chercher le pouvoir ; cependant, elle nous explique que ses frères ne sont pas comme ça non plus.

Les hommes seraient plus autoritaires, francs, directs, et auraient plus de prestance (Femme 1). Les femmes seraient plus pragmatiques (Femme 2) et ne sépareraient pas vie privée et vie professionnelle (Femme 8): des choses privées peuvent influencer le professionnel.

Les femmes n'aiment pas en général prendre en charge des projets trop risqués et elles s'impliquent beaucoup dans l'opérationnel, quitte à réduire la croissance, parce que le corps du métier est important (Femmes 1, 5, 8).

Une femme se décrit comme : « une femme avec une main de fer dans un gant de velours ». Elle a du caractère et est une battante (Femme 4). Aussi, elle pense que les femmes sont polyvalentes et que, dans son cas, rien ne peut la désavantager par rapport à un homme (Femme 4).

Les femmes réfléchissent avant d'agir alors que les hommes sont plus fonceurs (Femmes 1, 6). Il est difficile de dire si les caractéristiques sont liées au genre ou au caractère de l'entrepreneure.

### *Le genre du personnel*

Les femmes déclarent qu'elles cherchent à garder un équilibre dans l'équipe (Femmes 1, 3, 8), que ce soit au niveau de l'âge, de la culture ou du genre. Ainsi la Femme 8 révèle que lors de la promotion, le genre n'entre pas en ligne de compte mais lors de l'engagement, oui, car il est important de maintenir l'équilibre de l'équipe.

Le genre des postulants dépend beaucoup du secteur d'activité et du poste à pourvoir (Femmes 1, 4, 6, 7, 9): les femmes travaillant dans des secteurs masculins expliquent que pas ou peu de femmes viennent se présenter (Femmes 1, 4, 5, 6, 7) alors que les deux femmes travaillant dans une papeterie ont un personnel essentiellement féminin (Femmes 2, 9).

La Femme 2 déclare que le genre est une donnée importante lorsqu'on engage du personnel : il faut en tenir compte pour le type de poste proposé. Elle nous dit aussi que travailler avec des femmes est, à ses yeux, plus facile. Pour la Femme 9, elle travaille principalement avec des femmes mais elle explique qu'elle pourrait tout aussi bien employer uniquement des hommes : pour elle, c'est plus facile car ils sont plus directs et francs.

La Femme 5 annonçait qu'elle essaye de rester neutre autant que possible. Il y a aussi des femmes dans les disciplines plus masculines. Aussi, la Femme 7, gérante dans le secteur de la construction, nous expliquait que depuis quelques années, elle avait engagé une femme et que cela se passait très bien.

La Femme 4 explique que, pour des questions pratiques, de réglementations et changements qu'il ne serait pas possible de faire dans l'entreprise, elle n'engage pas de femmes.

### *Les stratégies – mode de management*

Avec le personnel, le mode de management est souvent un management participatif (Femmes 1, 2, 3, 5, 7, 8) basé sur la collaboration, le relationnel, la proximité, la disponibilité, la confiance, le partage, l'autonomie, la délégation et la responsabilisation. Les femmes sont proches des membres de leur personnel et les connaissent bien. Beaucoup de femmes prônent la proximité avec leur personnel (Femmes 1, 2, 5, 6, 7, 9) mais mettent aussi en évidence la difficulté qu'elles ressentent quand elles doivent faire des remarques ou licencier (Femme 8). Dès lors, la Femme 2 préconise une relation conviviale mais elle garde une certaine distance avec son personnel : par exemple, elle vouvoie son personnel, ainsi, c'est plus facile quand on doit annoncer des décisions importantes. Les Femmes 2 et 9 prennent une approche directe avec le personnel et elles parlent des choses clairement. Les femmes prônent la communication avec les parties prenantes, sur les points positifs et négatifs.

La Femme 7 se demande si le souci du personnel ne vient pas plutôt de l'évolution des mentalités en matière de management que du genre en lui-même.

La Femme 8 défend la liberté et ne veut pas contrôler. Elle avoue que la liberté qu'elle laisse à son personnel est peut-être trop importante et que ce n'est pas toujours ce qu'il leur faut : certains ont besoin de plus de cadre. À l'inverse, les Femmes 4 et 9 ont placé des caméras de surveillance dans leur entreprise et elles surveillent ainsi les clients mais également leurs employés.

Les femmes ne sont pas des adeptes de la hiérarchisation : elles favorisent l'organisation plate et les décisions prises ensemble (Femme 1, 3)

En opposition, la Femme 4 est très stricte avec son personnel : « je ne suis entourée que d'hommes et ça doit marcher au pas ».

Quoiqu'elles fassent, les femmes préconisent de le faire en douceur et de manière progressive (Femme 1, 8, 9). Quand il n'y a pas de changements brusques, il est plus facile pour les employés de s'y faire. Il faut « laisser le temps au temps » (Femme 2).

Au niveau familial, toutes les femmes concilient aussi bien que possible la famille et le travail. La Femme 8 nous dit qu'elle ne sépare pas de manière stricte le privé et le professionnel : elle reconnaît que des événements privés peuvent avoir des conséquences sur le travail. Il faut aussi, selon elle, être capable de s'arrêter et de prendre une pause en dehors du travail. Les Femmes 2 et 9 expliquaient que leurs enfants venaient souvent au magasin et travaillaient avec elles quand c'était nécessaire.

Selon la Femme 1, les hommes et les femmes ont des manières de gérer différentes, mais les résultats peuvent être bons des deux côtés.

### *Les qualités requises pour reprendre*

Voici une liste des qualités proposées par les participantes : avoir le sens des responsabilités, une vision à long terme, de l'audace, du culot, avoir confiance en soi, avoir une force intérieure, avoir un côté humain et être patiente, avoir du bon sens, aimer travailler avec les gens, former et gérer une équipe, être proche des gens, ne pas être trop individualiste, s'entourer et demander de l'aide, vouloir se développer personnellement et se réaliser dans l'entreprise, avoir un fil conducteur, pouvoir allier fermeté et finesse, savoir communiquer, relativiser, s'adapter, pouvoir douter et se remettre en question, savoir prendre des décisions et des risques parfois, avoir un esprit analytique, avoir des connaissances suffisantes et des notions de gestion, être à l'écoute, empathique, stratège, battante, optimiste, vigilante, polyvalente, lucide, courageuse, et être en bonne santé.

Selon la Femme 4, il faut « avoir du caractère et ne pas se laisser marcher sur les pieds ».

Selon la Femme 6 : « certains jours je me dis qu'il faut être un peu 'Kamikaze' pour mener une entreprise ».



### *La situation financière de l'entreprise*

Les entreprises détenues par les femmes se portent bien financièrement : elles ont évolué positivement durant les dernières années (Femmes 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9). Certaines ont fait réaliser ou vont réaliser de grands projets (Femmes 1, 4, 6, 9) : « qui n'avance pas recule » (Femme 6).

La Femme 5 avait repris une entreprise en difficulté donc la situation était compliquée mais depuis quelques années, la croissance et le bénéfice sont de nouveau positifs.

Les femmes recherchent une croissance mesurée (Femme 2, 7, 8) ou une stabilité (Femme 4).

Les femmes évitent les projets risqués au maximum (Femme 1, 4, 8). La femme 6 envisage un projet un peu plus risqué mais elle attend encore quelques années avant de se lancer.

### *La performance durable des entreprises*

#### **L'environnement**

Les femmes sont généralement sensibles aux problématiques environnementales.

Les mesures prises au niveau de la performance durable dépendent du secteur et de l'activité. La femme 1 travaille dans la construction avec un matériau naturel donc ils sont sensibles aux problèmes environnementaux. Aussi, dans son entreprise, ils ont mis en place un système de réutilisation des déchets qu'ils produisent et de recyclage des autres déchets tels que le plastique et les cartons. Elle favorise aussi les produits situés dans des régions proches afin d'éviter de grands transports (Femme 1). Il en est de même pour la Femme 5 qui travaille dans un domaine naturel : la préservation de la nature fait partie de son quotidien.

Dans le cas de la Femme 8, il s'agit d'une entreprise de services qui utilise uniquement des bureaux donc il n'y a pas de mesures spécifiques à prendre. Cependant, pour les nouveaux locaux, la Femme a choisi un bâtiment passif ; aussi, le personnel imprime le moins possible et fait du covoiturage.

La Femme 4 a réalisé de gros investissements au niveau écologie pour l'utilisation de l'eau et du chauffage. Elle explique avoir toujours eu ce côté performance durable en elle et donc met en place ces actions.

La Femme 2 explique que dans le secteur de la papeterie, peu d'actions peuvent être mises en place : elle suit l'évolution des produits que lui procurent ses fournisseurs et les besoins des clients. Les actions mises en place sont, par exemple, le remplacement des néons par des LED et le tri des déchets (Femmes 2, 9).

La Femme 3 utilise des matériaux durables, recyclables et essaye de réduire le plus possible la quantité de matière utilisée.

En ce qui concerne la Femme 6, elle souhaite réussir à n'avoir que des véhicules électriques. À l'heure actuelle, tous les trajets effectués sont calculés afin d'être le plus efficace possible.

La Femme 1 ne pense pas que le genre influence particulièrement la sensibilité aux problèmes environnementaux : quand le secteur s'y prête, les hommes aussi bien que les femmes peuvent y être sensibles. Par contre, les Femmes 5 et 6 pensent au contraire que les femmes se sentent plus concernées par la problématique environnementale.

La Femme 5 nous explique que, personnellement, la préservation de la nature l'intéresse beaucoup.

Pour la Femme 7, il y a encore beaucoup de choses qui dépendent des clients et des chantiers, elle ne peut pas faire ce qu'elle veut. Au niveau de l'entreprise, elle est autonome au niveau du système de chauffage et de refroidissement par exemple ; aussi, la gestion des déchets est adaptée au mieux.

### **La durabilité**

Les Femmes 3, 6, 8 cherchent à créer des relations de longue durée, que ce soit avec les clients, les fournisseurs, le personnel, les banques. Elles favorisent le long terme.

### **Le côté social**

Les femmes de notre échantillon sont sensibles aux problèmes que peuvent rencontrer leur personnel. (Femmes 1, 2, 4, 8, 9).

Au niveau du personnel, les Femmes 1 et 3 encouragent le personnel à suivre des formations. Les Femmes 1 et 8 expliquent qu'elles souhaitent voir le personnel se former et évoluer.

Les femmes se disent généralement prêtes à faire ce qu'il faut pour que les employés se sentent bien, pour leur créer un environnement de travail agréable et pour préserver leur santé.

Les Femmes 1 et 3 accueillent des étudiants en stage afin de les former et les Femmes 5 et 7 préconisent l'emploi des personnes de la région. La Femme 7 dit : « moi je suis attachée à 'restons local', que ce soit pour les hommes, l'achat de matériaux ». Elle refuse le dumping social, très répandu dans le secteur de la construction. Elle privilégie la sécurité et la qualité, même si cela a un prix.

La Femme 1 souligne que, à l'heure actuelle, avec la législation, les dirigeants sont considérés comme responsables de tout ce qui concerne les travailleurs. Elle trouve cela exagéré et même infantilisant pour les employés : cela ne les rendra pas responsables (1).

Les Femmes mettent souvent des actions en place mais ce sont des actions qui leur semblent naturelles.

La Femme 4 a, par exemple, suivi une formation et a acheté un défibrillateur pour pouvoir venir en aide à son personnel si nécessaire.

### **La stratégie au quotidien**

Toutes les Femmes nous ont dit que la performance durable faisait partie de leur stratégie au quotidien et que cela se faisait de manière assez naturelle : les femmes expliquent qu'elles n'y pensent pas toute la journée comme si c'était un point crucial mais qu'elles y font attention.

Il est tout naturel de faire attention aux employés, aux problèmes qu'ils peuvent rencontrer sur le lieu de travail mais aussi en dehors, à l'environnement, aux relations extérieures (Femmes 1, 4, 5, 8).

### **L'influence du genre**

Pour la plupart des femmes, le genre influence la sensibilité à la RSE. Nous notons également que la sensibilité dépend de la dimension abordée : la plupart des femmes se disent plus sensibles que les hommes aux problèmes liés au personnel alors que le genre paraît moins important au niveau environnement. Cependant, les avis sont partagés à ce niveau. La Femme 4 nous disait par exemple qu'à la formation réalisée sur la RSE, il y avait plus de femmes que

d'hommes. Pour d'autres (Femmes 4, 8), l'éducation a une grande importance : « c'est l'éducation de base qui est responsable de l'adulte que l'on est » (Femme 8).

### **Les raisons**

Les femmes investissent dans des initiatives durables par choix et/ou pour respecter la législation. Plusieurs mettent en avant le fait que ça leur paraît tout naturel (Femmes 1, 4, 7, 8, 9). La Femme 3 met en avant les bénéfices pour l'entreprise : économies, motivation du personnel.

### *Leurs recommandations*

Nous avons demandé aux repreneuses ce qu'elles conseilleraient à une femme qui souhaite se lancer.

Selon les participantes, il est important de s'interroger sur soi, de trouver ce qu'elle veut vraiment pour sa carrière et dans sa vie ; elle doit s'écouter et se mettre des limites (Femmes 1, 3). Il est important de se rendre compte des sacrifices et de s'entourer, ne pas rester seule (Femmes 7, 8). Il faut maîtriser ce que l'on fait et avoir du caractère (Femme 4). Il faut bien se préparer (Femmes 2, 3, 5): avoir un bon plan financier, analyser l'entreprise, savoir que c'est beaucoup de travail et prendre conscience des risques. Les Femmes 2, 8 expliquent qu'il ne faut pas se laisser influencer de manière négative par son entourage et qu'il faut se déculpabiliser de travailler. Il est conseillé d'acquérir de l'expérience dans d'autres entreprises, de se faire conseiller (Femmes 5, 7). Il faut être douce et ferme à la fois (Femme 9), optimiste et passionnée (Femme 2).

La Femme 6 nous dit qu'il ne faut pas sacrifier sa vie de famille et passer à côté du privilège d'être maman: « on est d'abord des femmes avant d'être des chefs d'entreprise ». Aussi, « il ne faut pas trop regarder derrière soi, il faut avancer, voilà c'est pour cela qu'on est entrepreneur ».

Les femmes sont quasiment unanimes (Femmes 2, 5, 6, 7, 8), il faut se lancer si on en a l'envie, il faut foncer. « Allez-y lancez vous mais détachez-vous de tous les clichés, détachez-vous de tous les freins parce qu'il y en a encore beaucoup » (Femme 8). « Si tu le sens au fond de tes tripes, il faut le faire » (Femme 6).



## Conclusion

### Discussion

La littérature scientifique nous a proposé différentes théories sur l'entrepreneuriat féminin, sur les obstacles que les femmes ont rencontrés et sur les mesures de performance durable qu'elles mettent en place. Les auteurs exprimaient des points de vue différents, parfois même opposés. Les grands principes sont cependant partagés par la majorité d'entre eux.

L'étude de cas a permis de vérifier les éléments de la littérature : nous avons constaté que les résultats sont relativement cohérents avec la théorie. Le profil des femmes, les conditions de leur reprise, l'évolution de leur image, leurs motivations, leurs avantages, leur mode de management, leurs caractéristiques, leurs obstacles et leur sensibilité à la RSE sont majoritairement similaires aux éléments découverts dans la théorie. Les nuances exprimées en théorie ont aussi été constatées dans le cas pratique.

### Limitations de notre étude

Cette recherche a bien évidemment ses limites. Premièrement, vu la diversité des articles et des thèmes repris dans la littérature, il nous était impossible de reprendre tous les avis des auteurs. Nous avons essayé de rassembler un maximum de points de vue différents afin d'apporter au lecteur le plus d'objectivité possible.

Deuxièmement, les interviews ont toutes été réalisées sur une même base, une même liste de questions. Cependant, une entrevue en face-à-face impose une adaptation constante des questions. Ainsi, toutes les femmes n'ont pas été interrogées de manière tout à fait identique. De plus, une question ouverte permet à la participante de s'exprimer librement : certaines repreneuses se sont montrées beaucoup plus expressives que d'autres. Les réponses que nous avons pu analyser sont limitées à ce que chaque femme a accepté de nous dire. L'interprétation des questions dépend aussi de chaque personne et donc les femmes ont pu répondre différemment à une même interrogation. Finalement, vu notre manque d'expérience dans ce domaine, une certaine subjectivité de notre part est également possible.

## Recommandations

Arrivés à la fin de ce travail, nous aimerions présenter quelques recommandations. Ces recommandations ont été, pour la plupart, présentées dans les articles scientifiques vus précédemment. Elles concernent aussi bien les futures recherches, que les femmes et que les entreprises et autres institutions.

### *Recommandations pour les femmes*

En ce qui concerne les recommandations et conseils qu'on peut donner à une femme, les participantes à notre étude de cas nous en ont donné un aperçu ci-dessus. Leurs recommandations rejoignent globalement les idées développées dans l'article de Crutzen et al. (2012) et de Boutillier (2008).

Voyons ce qu'en dit la littérature.

Il faut encourager les femmes à se lancer (Richomme-Huet & D'Andria, 2012) : leur succès ne dépend que d'elles-mêmes. La plupart d'entre elles estiment que le succès d'une entrepreneure ne dépend que de sa détermination, de son courage et de sa persévérance (Boutillier, 2008).

### *Recommandations pour la société et les entreprises*

Il est nécessaire de sensibiliser les pères de famille, dirigeants d'entreprise, à la problématique de la succession et à la possibilité de céder leur entreprise à leur fille (Crutzen et al., 2012).

L'entrepreneuriat devrait être présenté aux jeunes, au travers de différents intermédiaires, comme une opportunité de carrière, et en particulier auprès des filles, afin de contrer les préjugés (Kourilsky & Walstad, 1998 ; Cornet & Constantinidis, 2004 ; Richomme-Huet & D'Andria, 2012).

Il serait bon d'appuyer les organismes d'aide et de soutien pour les reprises d'entreprise (Clark Muntean & Özkazanç-Pan, 2015 ; Richomme-Huet & D'Andria, 2012). Que ce soit au niveau des associations d'aide ou des systèmes de garde, les femmes interrogées et les auteurs s'accordent pour dire qu'il faut les adapter aux réalités des femmes entrepreneures (Cornet & Constantinidis, 2004 ; Constantinidis, 2006 ; Boutillier, 2008 ; Richomme-Huet & D'Andria, 2012).

Certains suggèrent de créer des fonds d'investissement pour venir en aide aux entrepreneures alors que d'autres souhaitent éviter de stigmatiser les femmes chefs d'entreprise.

Une solution de plus en plus avancée consiste en un changement des règles de base de l'entrepreneuriat « qui souvent inconsciemment et indirectement favorisent les hommes » (Cornet & Constantinidis, 2004, p. 202). Au lieu de créer de nouvelles pratiques pour les femmes, ou même pour les hommes, on crée des règles justes et communes à tous les entrepreneurs (Cornet & Constantinidis, 2004 ; Clark Muntean & Özkazanç-Pan, 2015).

Le concept de genre comme il est utilisé ici ne se limite pas aux différences biologiques et physiques entre les hommes et les femmes mais s'applique aux manières de diriger plutôt féminines ou masculines. Ainsi, il faut tenir compte des normes culturelles, des préjugés, des mœurs, qui déteignent sur l'entrepreneuriat féminin (Delphy, 2002 ; cité par Chabaud & Lebegue, 2013 ; Bégin et al., 2010 ; Clark Muntean & Özkazanç-Pan, 2015).

Il est suggéré aussi d'analyser les différences entre les femmes elles-mêmes plutôt que de les comparer aux hommes et de valoriser leur engagement dans les entreprises (Clark Muntean & Özkazanç-Pan, 2015).

L'enjeu est plus important que simplement la recherche de l'égalité hommes et femmes. En effet, les entrepreneures sont à l'origine d'une grande valeur économique (Brush, 1992 ; Richomme-Huet & D'Andria, 2012 ; Niethammer, 2013). Il faut combattre les préjugés et les stéréotypes : une femme est tout à fait capable, au même titre qu'un homme, d'être chef d'entreprise.

D'un point de vue personnel, nous estimons que les femmes sont de mieux en mieux intégrées dans le monde de l'entreprise mais que de nombreux efforts sont encore nécessaires afin de ne plus parler de différences entre les genres. Le but n'est pas d'arriver à une égalité parfaite. Cependant, il serait bien qu'un jour il ne soit plus nécessaire de comparer les genres, ni de faire des études sur ce qui les sépare, ni d'essayer de comprendre pourquoi les femmes sont moins nombreuses. Cela signifierait que, ce jour, les hommes et les femmes seraient considérés de la même manière dans l'entreprise.

Au niveau de la responsabilité sociétale, il nous paraît évident que les entreprises et leurs dirigeants doivent s'orienter vers de nouvelles stratégies. À l'heure actuelle où le changement climatique est sur toutes les lèvres des scientifiques et où l'inquiétude autour du stress et du



burn-out des travailleurs est de plus en plus grande, il paraît nécessaire de changer la manière traditionnelle de faire du business et de se diriger vers une société durable.

## Bibliographie

- Amparo, M. & Valor, C. (2011). The potential of Corporate Social Responsibility to eradicate poverty: an ongoing debate. *Development in Practice*, 21:2, 157-167, DOI: 10.1080/09614524.2011.546005.
- Bégin, L., Chabaud, D. et Richomme-Huet, K. (2010). Vers une approche contingente des entreprises familiales. *Revue française de gestion* 2010/1 (n° 200), p. 79-86.
- Boutillier, S. (2008). Femmes entrepreneures : motivations et mobilisation des réseaux sociaux. *Humanisme et Entreprise* 2008/5 (n° 290), p. 21-38. DOI 10.3917/hume.290.0021.
- Brush C. G. (1992). Research on Women Business Owners: Past Trends, a New Perspective and Future Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (4), p. 5-30.
- Brush, C.G., De Bruin, A., Welter, F. (2009). A Gender-Aware Framework for Women's Entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, March 2009. DOI: 10.1108/17566260910942318.
- Buttner, E.H. (2001). Examining female entrepreneurs' management style : an application of a relational frame. *Journal of Business Ethics*, vol. 29, no 3, p. 253-269.
- CGPME et KPMG (2012). Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans. En ligne <https://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Evolution-des-PME-depuis-10ans-2012.pdf>.
- Chabaud, D., & Lebegue, T. (2013). Femmes dirigeantes en PME : Bilan et perspectives. *Revue Interdisciplinaire Management et Humanisme* 43 n°7 - mai/juin/juillet 2013.
- Clark Muntean, S. & Ozkazanc-Pan, B. (2015). A Gender Integrative Conceptualization of Entrepreneurship. *New England Journal of Entrepreneurship* : Volume 18 : Number 1, Article 3.
- Constantinidis, C. (2006). Les femmes entrepreneures et la transmission d'entreprise. En ligne [http://www.seminar.hec.ulg.ac.be/docs/Sem06.06.20\\_cconstantinidis-paper.pdf](http://www.seminar.hec.ulg.ac.be/docs/Sem06.06.20_cconstantinidis-paper.pdf).

- Constantinidis, C., & Nelson, T. (2009). Integrating Succession and Gender Issues from the Perspective of the Daughter of Family Enterprise across the U.S. and EU. *International Management*, 14(1), 43-54.
- Cornet A. et Constantinidis C. (2004). Entreprendre au féminin. Une réalité multiple et des attentes différenciées. *Revue française de gestion*, n° 151, p. 191-204.
- Crutzen, N., Pirnay, F., & Aouni, Z. (2012). La place des femmes dans les entreprises familiales belges francophones en 2012. Institut de l'Entreprise Familiale.
- CSA et KPMG (2015). Les femmes dirigeantes : leur parcours, leur perception de leur fonction, la question de la mixité. Enquête miroir de l'Institut CSA pour KPMG réalisée auprès de femmes et d'hommes dirigeants.
- Dawson, L.M. (1997). Ethical Differences Between Men and Women in The Sales Profession. *Journal of Business Ethics* 16: 1143–1152, 1997.
- Del Mar Alonso-Almeida, M., Casani Fernández de Navarrete, F. & Rodriguez-Pomeda, J. (2015). Corporate social responsibility perception in business students as future managers: a multifactorial analysis. *Business Ethics: A European Review*, Volume 24, Number 1, January 2015.
- Del Mar Alonso-Almeida, M., Perramon, J., & Bagur, L. (2015). Women managers and corporate social responsibility (CSR) in Spain : Perceptions and drivers. *Women's Studies International Forum*, 47-56.
- DeMartino, R., & Barbato, R. (2003). Differences between women and men MBA entrepreneurs: exploring family flexibility and wealth creation as career motivators. *Journal of business venturing*, 815-832.
- Eddleston, K., & Powell, G. (2008). The role of gender identity in explaining sex differences in business owners'career satisfier preferences. *Journal of business venturing*, 244-256.
- Hirigoyen, G. & Poulain-Rehm, T. (2014). Les relations de causalité entre responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : approche internationale. *Gestion 2000* 2014/1 (Volume 31), p. 153-177. DOI 10.3917/g2000.311.0153.

- Koffi, V., & Lorrain, J. (2011). Prendre les rênes de la PME familiale et se faire accepter. *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 24, n° 2, 2011, p. 81-110. URI: <http://id.erudit.org/iderudit/1012686ar> . DOI: 10.7202/1012686ar
- Kolodinsky, R.W., Madden, T.M., Zisk, D.S. & Henkel, E.T (2010). Attitudes About Corporate Social Responsibility: Business Student Predictors. *Journal of Business Ethics* (2010) 91:167–181. DOI 10.1007/s10551-009-0075-3.
- Kourilsky, M., & Walstad, W. (1998). Entrepreneurship and female youth: knowledge, attitudes, gender differences, and educational practices. *Journal of business Venturing*, 13, 77-88.
- Légaré M.-H. (2000). La performance de l'entreprise en fonction du sexe du propriétaire: l'entrepreneuriat féminin et le cas des PME manufacturières québécoises. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, HEC Montréal.
- Morin, M. (2012). L'avenir de la Responsabilité Sociétale des Entreprises entre logiques marchandes et non marchandes publiques : l'hypothèse des régulations syndicales. *La Revue des Sciences de Gestion* 2012/5 (N° 257), p. 59-70. DOI 10.3917/rsg.257.0059.
- Niethammer, C. (2013). Women, Entrepreneurship and the Opportunity to Promote Development and Business. The 2013 Brookings Blum Roundtable Policy Briefs.
- Réseau Entreprendre (2014). Hommes/femmes, vos stratégies de développement d'entreprise. Synthèse des résultats de l'étude réalisée par Réseau Entreprendre et Grenoble École de Management avec le soutien de Fédération Pionnières en novembre 2013.
- Richomme-Huet K. et d'Andria A. (2012). Femmes repreneures, toujours des défis à relever. *Entreprendre et innover*, vol. 2, n° 14, p. 58-66.
- Ronsen, M. (2014). Famille et enfants: obstacles ou incitations à l'emploi indépendant des femmes en Norvège?. *Revue internationale du Travail*, vol. 153 (2014), no 2.
- Santin, S. & Van Caillie, D. (2006). Diagnostic préalable à la transmission et stratégie de reprise de la PME : une relation de contingence forte. Communication présentée et

publiée dans les actes du 8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, qui s'est tenu à la HEG Fribourg (Suisse) du 24 au 27 octobre 2006.

Stawiski, S., Deal, J.J., Gentry, W. (2010). Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility, The Implications for Your Organization. Center for Creative leadership.

Williams, R. (2003). Women on Corporate Boards of Directors and their Influence on Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics* 42: 1–10, 2003.

Zhang, J.Q., Zhu, H. & Ding, H. (2012). Board Composition and Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation in the Post Sarbanes-Oxley Era. *Journal of Business Ethics* 114(3):1-12, May 2012. DOI 10.1007/s10551-012-1352-0

Site internet :

Statistics Belgium. (s.d.) . Le marché du travail en chiffres absolus. En ligne <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/travailvie/emploi/chiffres/>, consulté le 10 août 2016.

## **Annexes**

Le contenu de ces annexes et, en particulier, les données personnelles et les interviews des participantes sont confidentielles.



## Annexe I : questionnaire de base

### **Questionnaire : reprise d'une PME par une femme – difficultés et performance**

#### Introduction

- Pouvez-vous vous présenter ? Quel âge avez-vous ? Quel est votre parcours scolaire et professionnel ?
- Pouvez-vous décrire brièvement votre entreprise ?
- Comment êtes-vous arrivée à la tête de votre entreprise ?
- Quel poste occupez-vous ? Quels rôles assumez-vous ?

#### Confronter la vision que la femme a d'elle-même et la vision que les autres ont d'elle

- D'après votre expérience, comment a évolué et quelle est la vision actuelle de la femme dans l'entreprise ?
- Comment avez-vous l'impression d'être perçue dans l'entreprise, par vos collègues, vos clients, vos fournisseurs ?

#### Motivations

- Qu'est ce qui vous a poussée à reprendre une entreprise ?  
Entreprise familiale : était-ce le sentiment de devoir poursuivre les activités de la famille ? Ou plutôt un souhait personnel de s'impliquer dans la vie de l'entreprise ? La faire évoluer ?  
Autre entreprise : le souhait de se lancer dans une nouvelle aventure ? De vouloir faire autre chose ? La réalisation d'un rêve ?
- Aviez-vous rencontré des obstacles dans votre carrière auparavant ? Par exemple, avez-vous été confrontée au plafond de verre auquel beaucoup de femmes font face ?

#### Les avantages à être son propre patron

- Quels avantages trouvez-vous au fait d'être votre propre patron ? Flexibilité, sécurité d'emploi, meilleure rémunération, l'accès à des secteurs dits masculins, l'autonomie, le pouvoir, mieux concilier vies privée et professionnelle ?
- Quels sont, à l'inverse, les inconvénients à être son propre patron ?



## Les obstacles

- Avez-vous rencontré des difficultés, des obstacles lors de la reprise de votre entreprise ? À tous points de vue : conciliation vies privée et professionnelle, gagner le respect des collaborateurs, constituer une stratégie après la reprise ?
- Plus précisément, avez-vous fait face à des obstacles liés à votre sexe ?  
Entreprise familiale : avez-vous toujours été considérée comme une repreneuse potentielle ?  
Autres cas : avez-vous senti une appréhension du cédant à remettre son entreprise à une femme ?
- Avez-vous été mise à l'épreuve par votre famille dans le cas d'une entreprise familiale ou par les employés, clients, fournisseurs dans les autres cas ?
- Avez-vous eu des difficultés par rapport au financement de votre activité ?
- Qu'est ce qui a, selon vous, facilité votre reprise ? Ou au contraire, qu'est-ce qui l'a rendue plus difficile ? Manque d'expérience, confiance en vous, soutien de la famille
- Avez-vous participé à des réseaux d'aide pour la reprise ?
- Quel rôle a joué ou joue encore le cédant dans la reprise de votre entreprise ?

## Les caractéristiques spécifiques aux femmes dans l'entreprise

- Que pensez-vous apporter en tant que femme dans l'entreprise ? À tous les niveaux : management, capacités, compétences, traits de caractère, caractéristiques spécifiques aux femmes, motivation ?
- Qu'est ce qui vous désavantage par rapport à un homme ?
- Est-ce que la question du genre se pose dans votre entreprise au moment de promouvoir et d'engager du personnel ?
- Quelle relation entretenez-vous avec les membres de votre personnel, quel mode de management utilisez-vous ?

## Les stratégies

- Quelle stratégie adoptez-vous dans votre entreprise ? Au niveau relation avec le personnel, avec les clients, avec les fournisseurs... avec votre entourage, avec des clubs ou des associations d'aide... ?

## Les qualités requises pour reprendre une entreprise

- Quelles sont, selon vous, les qualités qu'il est nécessaire ou utile de posséder pour reprendre une entreprise ?

#### La performance des entreprises et plus particulièrement, la performance durable

- Comment a évolué votre entreprise depuis que vous l'avez reprise ? Comment se porte-t-elle financièrement, économiquement ?
- Comment avez-vous envisagé le futur de l'entreprise ? Vision à long-terme ou à court-terme ? Qu'est ce qui vous importe le plus ? Stabilité ou croissance ? Envisagez-vous de vous lancer dans le commerce international ?
- Envisagez-vous de vous lancer dans des projets risqués ?
- L'entreprise avait-elle mis l'accent auparavant sur le concept de performance durable ?
- Comment décririez-vous la position de l'entreprise en matière de RSE avant et après votre arrivée ?
- Avez-vous mis en place des actions spécifiques à ce niveau depuis la reprise ? Lesquelles ?
- Avez-vous le sentiment que votre genre influence votre sensibilité aux problèmes de performance durable? Quels autres facteurs influencent votre sensibilité ? (âge, éducation, expérience...)
- Comment la société a-t-elle commencé à s'intéresser à la performance durable? Par choix, par souci de l'environnement, pour les bénéfices économiques, sociaux, environnementaux, par obligation ?
- La performance durable fait-elle partie intégrante de votre stratégie actuelle ?

#### Recommandations

- D'après votre expérience et les difficultés que vous avez pu rencontrer, que recommanderiez-vous à une femme qui souhaite reprendre une entreprise ?

Annexe II : Tableau récapitulatif des informations des participantes (revoir présentation du tableau)

<b>Femmes</b>	<b>Âge</b>	<b>Situation familiale</b>	<b>Niveau d'études</b>	<b>Type de commerce / secteur</b>	<b>Reprise familiale ou externe</b>	<b>Reprise seule / accompagnée</b>	<b>Année de la reprise</b>
(1) Delphine Bourguignon	38	Mariée, un enfant	Études supérieures en traduction et puis formation en gestion	Construction, bois	Familiale	Avec ses frères	Travaille depuis 2005, reprise en 2010
(2) Véronique Croisé	53	Mariée, un enfant	Études supérieurs en ingénieur commercial	Imprimerie, papeterie, fourniture et mobilier de bureau	Externe	Avec un associé	Reprise en 1993
(3) Michèle Detaille	59	/	Études supérieurs de science politique	Fabrication de caisse de transport en bois	Externe	Avec un associé	Reprise en 1996
(4) Myriam Moussebois	63	Mariée, 2 enfants	Études secondaires commerciale et puis formation en menuiserie, informatique	Menuiserie	Familiale	Avec son frère, ensuite son fils	Travaille depuis 1972, reprise en 1995

Annexe II : Tableau récapitulatif des informations des participantes (revoir présentation du tableau)

<b>Femmes</b>	<b>Âge</b>	<b>Situation familiale</b>	<b>Niveau d'études</b>	<b>Type de commerce / secteur</b>	<b>Reprise familiale ou externe</b>	<b>Reprise seule / accompagnée</b>	<b>Année de la reprise</b>
(5) Brigitte Malou	60	Mariée, 3 enfants	Études supérieurs en droit et puis 1 an en économie et finance	Tourisme, gestion d'un domaine naturel	Familiale	Seule	Reprise en 2011
(6) Nicole Nadin	/	Divorcée, 3 enfants	Études secondaires et puis formation en secrétariat de direction	Société de déménagement	Familiale	Avec son mari	Reprise en 1989
(7) Julie Bajart	41	Mariée, 3 enfants	Études supérieurs en sciences de gestion	Restauration de bâtiments	Familiale	Seule	Travaille depuis 2000, reprise en 2001
(8) Christine Thioux	41	Divorcée, 2 enfants	Études supérieurs en psychologie clinique	Services de gestion de ressources humaines	Familiale	Avec son frère	Travaille depuis 1997 reprise en 2009
(9) Isabelle Wautelet	47	Mariée, 2 enfants	Études supérieurs en communication sociale	Librairie, papetrie	Familiale	Avec sa sœur	Travaille depuis 1993, reprise en 1996

### Annexe III : retranscription des interviews

Nous aimerions préciser que les interviews ont été retranscrites littéralement. Il y a donc parfois des erreurs d'accords, de conjugaison et de construction de phrases.

#### **Interview de Delphine Bourguignon – Femme 1**

**Pouvez-vous vous présenter ? Quel âge avez-vous ? Quel est votre parcours scolaire et professionnel ?**

Je vais quand même préciser une chose, c'est qu'en effet, j'ai repris une entreprise familiale de troisième génération mais avec mes frères donc je ne suis pas seule, on a des parts égales dans l'entreprise, chacun un tiers. Donc voilà, juste une petite précision, je ne suis pas toute seule. Alors mon parcours, j'ai trente-huit ans, j'ai fait des études de traduction que j'ai prolongées par un diplôme complémentaire en communication multilingue en entreprise surtout parce que je ne savais pas très bien où j'allais aller travailler, il faut bien l'avouer, mais soit j'aimais beaucoup mes études et j'aimais beaucoup les langues donc j'ai d'abord travaillé dans une banque internationale, où je me suis beaucoup embêtée d'ailleurs, et donc je ne suis pas restée très longtemps vu que je m'embêtais. J'ai travaillé après comme commerciale interne à l'export où c'était déjà beaucoup plus dynamique, ça me correspondait déjà beaucoup mieux. Et puis là malheureusement, ils se sont séparés d'une bonne partie du personnel. Je n'étais pas dans les personnes licenciées parce qu'ils ne se séparaient pas de la partie commerciale et administrative mais plutôt de la production et là j'ai choisi, moi, de chercher autre chose. C'est à ce moment-là que mes parents m'ont proposé de travailler avec eux parce qu'ils avaient vraiment besoin de personnel et que trouver du personnel, ce n'est pas évident. Moi, ils me connaissaient. Donc ils se sont dits : « Ben voilà, on va plutôt se tourner vers quelqu'un qu'on connaît. » Et donc au début, j'ai beaucoup hésité, il faut bien l'avouer. Ce n'était pas pour moi évident du tout. Je n'avais jamais dit, ni adolescente, ni avant, je vais travailler avec papa et maman, je n'ai jamais dit ça. Ce n'était pas du tout dans mon plan. Mais là j'avais déjà travaillé, je savais ce que c'était. J'ai un peu hésité et puis je me suis dit : « Tiens, pourquoi pas finalement, je mets beaucoup d'énergie dans ce que je fais... Pourquoi je n'en mettrais pas autant dans l'entreprise familiale ? » Donc j'ai voulu commencer comme employée parce que, je me suis dit, on verra ce que ça donne et comment ça se passe. Je ne vais pas prendre des responsabilités directement en arrivant, voilà. Donc j'ai commencé comme employée et j'ai un peu fait de tout, excepté vraiment ce qui est plus

manuel mais sinon pour le reste, j'ai un peu fait de tout, tout ce qui était tâches administratives, commerciales, tout ça je m'en suis occupée. Et parallèlement à ça, j'étais traductrice complémentaire donc à un moment donné, il a fallu choisir parce que bon, malgré tout, ça devenait difficile. Je prenais quand même petit à petit des responsabilités. Et puis, il y avait ce job en parallèle. Donc il a fallu faire un choix parce que je n'arrivais pas à m'impliquer à cent pour cent dans les deux donc ce n'était pas possible. Et c'est là que mes parents ont aussi commencé à parler de : « Comment on fait pour la succession ? On préférerait y réfléchir, en tout cas au niveau de l'entreprise on préférerait prendre les choses pas trop tard. Est-ce que tous les trois vous êtes intéressés ou pas de reprendre l'entreprise ? » Donc ils nous ont bien laissé le temps de réfléchir. Et puis on a mis ça en place avec un avocat fiscaliste et moi à ce moment-là, j'ai décidé aussi de suivre les cours à l'ICHEC PME parce que bon je n'étais pas non plus spécialement formée pour gérer une entreprise. Donc j'ai fait les cours du soir. Et puis l'année suivante, on a concrètement racheté les parts de mes parents, mes frères et moi. Et là ça s'est fait en 2010. Et je travaille maintenant depuis 2005 donc ça fait quand même un petit temps.

### **Pouvez-vous décrire brièvement votre entreprise ?**

L'activité vient de mon grand-père en fait, qui était charron, donc il fabriquait des roues en bois. Donc c'était il y a vraiment très longtemps, c'était déjà période avant guerre et un petit peu après la guerre aussi. Et puis petit à petit, il transformait son activité plus en scierie, qui était une scierie artisanale, ce n'étaient pas de grosses unités de sciage comme on peut voir près des zones forestières plutôt. Puisqu'ici on n'est pas dans les Ardennes, on n'est pas vraiment à proximité de la source. Mon père a repris cette activité-là dans les années septante plus ou moins. La scierie seule, ce n'est pas un business particulièrement rentable et donc il a développé petit à petit le négoce et la seconde transformation du bois. La seconde transformation ça veut dire, donc la scierie, c'est la première transformation de l'arbre : l'arbre on le débite en planches, ça c'est la première transformation. La seconde transformation c'est les planches on va les sécher, on va les assembler pour faire une tablette de fenêtre ou du parquet, ou du lambris, ou du bardage. Et donc on a développé un peu la seconde transformation. Le négoce, on achète et on revend. Et puis des matériaux annexes à la construction. Donc on reste quand même spécialisés dans le bois, on vend beaucoup de panneaux, on vend des plaques de plâtres, on vend des isolants. Donc voilà, les activités se sont étendues. Le parc machine aussi donc plus de machines aussi. De menuiserie en fait. Et puis mon frère a rejoint l'entreprise, mon frère aîné puisqu'on est trois, mon frère aîné qui a

sept ans de plus que moi, a rejoint l'entreprise dans les années nonante. Et là il a continué aussi à développer l'activité négoce, un show-room, l'activité a continué à se développer. Rien d'un bond, tout s'est fait petit à petit et pas du jour au lendemain. Petit à petit les choses ont évolué. L'entreprise maintenant, on a vraiment trois pôles d'activités, la scierie, la première transformation qui est une petite partie de l'activité mais qui est toujours là, et donc là ça nous permet de faire du sur-mesure, il y a la seconde transformation, un atelier de menuiserie où on fait des pièces finies en bois, n'importe quel type de pièce en bois en fait, et puis il y a le négoce qui représente le plus gros de l'activité. Nos clients, à soixante-cinq pour cent de chiffre d'affaires, sont des professionnels : charpentiers, menuisiers, entrepreneurs généraux, des gens qui sont dans la rénovation, plutôt des TPE et des PME, donc des petites entreprises, pas des industriels. Et puis on a trente-cinq pour cent de particuliers, ce qui au niveau du cash-flow, c'est relativement intéressant aussi. Travailler qu'avec des professionnels, surtout dans le secteur de la construction, voilà ...

Grosso modo, nos activités donc la scierie, la menuiserie et puis le négoce, donc ça c'est les trois activités qu'on regroupe ici dans l'entreprise d'exploitation principale. À côté de ça, on a aussi une activité de construction, mais là c'est une entreprise filiale, qui fait de la construction de bois. Au total des deux entreprises, on est trente plus les trois gérants.

### **Quel poste occupez-vous ? Quels rôles assumez-vous ?**

On n'est pas des adeptes du N-1, N-2, pour moi ça n'a aucun sens dans une petite structure. On n'a pas cette structure-là, c'est tout à fait plat, et tout le monde se parle, on prend généralement les décisions collégialement. Et ce n'est pas volontaire, entreprise libérée ou quoi, c'est assez spontané, c'est la manière dont on fonctionne. Et moi je m'occupe plus particulièrement de la partie administrative et commerciale, la gestion du personnel aussi. Donc je supervise la compta, je ne fais pas tout dans le détail moi-même non plus parce que je ne suis pas comptable de toutes façons, donc il y a un bureau externe, il y a une collègue, une collaboratrice directe qui fait les encodages, moi je supervise ça avec elle. Je supervise l'aspect commercial, quels produits on rentre, quels produits on ne rentre pas, est-ce que les offres sont bien faites, enfin bon voilà, je suis ça. Et puis je m'occupe aussi des ressources humaines, trente personnes ça ne paraît pas grand-chose mais quand même, tout de suite ça prend un peu de temps. Ça c'est pour mon rôle à moi, nos rôles sont assez bien distincts. Mon frère Mathieu s'occupe de l'entreprise de construction, que ça. Mais si on a des décisions à prendre importantes par contre, on va se parler, pour les deux entreprises. Mon frère aîné lui

va s'occuper des achats et de la logistique au niveau de l'entreprise opérationnelle. Donc voilà ce sont des rôles qui sont assez féminins finalement, excepté peut-être la partie offre et plus technique où là je me suis moi-même assez investie dès le départ quand j'ai commencé dans l'entreprise, j'ai commencé par ça, parce que je voulais connaître tous les produits, je voulais savoir comment on calculait les prix, je voulais vraiment savoir au niveau technique. On a quand même une partie transformation qui demande un petit peu de connaissances techniques. Attention, je ne suis pas architecte, je ne suis pas ingénieur, ça ne m'intéresse pas de faire ça mais je voulais quand même pouvoir comprendre tout ce qu'on faisait vis-à-vis du client, donc j'ai commencé par ça, et je pense que c'est ce qui donne aussi une partie de légitimité. On a besoin de ça en tant que femme, il n'y a rien à faire, il faut prouver que... par défaut on n'est pas toujours cautionnée comme un homme par défaut. Mais ça ne m'a jamais vraiment embarrassée non plus cet aspect-là des choses, mais voilà, j'ai commencé par là et j'ai vraiment voulu connaître tous les produits, savoir vraiment comment on pouvait répondre à toutes les demandes du client avant d'aller plus loin.

**D'après votre expérience, comment a évolué et quelle est la vision actuelle de la femme dans l'entreprise?**

Ce que mes collègues pensent de moi, ce que les extérieurs vont penser de moi...

Je pense qu'il y a une forte évolution par rapport à l'époque de ma maman, ma mamy, par rapport à la génération précédente. On n'est pas juste l'épouse de ou la fille de, en tout cas moi j'ai mon statut, je n'ai jamais eu à me repositionner par rapport à ça. Par contre, je suis quand même, et ce n'est peut-être pas le cas partout, parce que si on va dans le domaine des communications, marketing, c'est peut-être différent, en tout cas dans le domaine de la construction, c'est encore un domaine très masculin. Alors je donne très souvent l'exemple mais ça arrive encore maintenant, c'est les clients qui m'appellent qui me disent « est-ce que je peux parler à Xavier, à Ludovic ? » Et bien non, aujourd'hui c'est moi, ils sont tous occupés. Et donc ils vont d'abord vouloir parler à un homme parce que l'homme et le métier technique. Mais après ça, quand on a dit « comment je peux vous aider ? » Et qu'on a répondu à la demande, là c'est fini et la fois suivante ils veulent bien avoir encore affaire à vous mais il faut faire ses preuves, ça c'est sûr, c'est encore comme ça maintenant, en tout cas, dans ce métier-ci. Et alors ce qui est très marrant, je cite souvent aussi comme exemple, c'est quand je vais à un cocktail ou à une réception avec mon mari, les gens disent d'abord : « Et monsieur, vous vous faites quoi ? », parce que c'est d'abord mon mari qui doit être le chef de



l'entreprise. Il n'a strictement rien à voir avec l'entreprise en plus. Donc mon mari rit beaucoup aussi et il dit : « C'est parce que m'a femme l'est qu'on est ici. » Et donc les a priori sont quand même encore là. Le chef d'entreprise c'est d'abord un homme. Mais les gens ne pensent pas mal, mais même les femmes font ça, regarder et dire : « Et vous monsieur, quelle entreprise vous représentez ? » « Je ne suis pas chef d'entreprise moi ». Donc quand ce sont des cocktails qui s'adressent plus à des chefs d'entreprise, c'est toujours marrant. Mais, par ailleurs, ça ne m'a jamais embarrassée. Je n'ai jamais ressenti une ... et à la limite même moins quand j'ai fait mes preuves dans un milieu comme ça, plus masculin, plus technique, par exemple, je suis dans la fédération des négociants en bois, tous mes collègues là sont masculins, mais je n'ai jamais eu de problèmes avec ça non plus. Par contre, je vais parfois me retrouver dans des cercles, moins techniques, comme des consultants, etc., où là ils ont une vision parfois plus négative de la femme, je trouve. Donc parfois, c'est plus difficile de s'insérer dans ces milieux-là. Ils sont plus dénigrants : « Elle devrait être à la maison, s'occuper des enfants », c'est encore un peu l'impression que ça donne mais pour moi c'est quand même très très rare et ça ne m'est pas arrivé souvent d'avoir cette impression-là. Je pense que ça a fortement évolué. Ma mère n'aurait même pas osé aller elle-même en tant que représentante d'une entreprise dans une fédération, elle n'aurait pas osé je pense. Ce n'était pas sa place. Maintenant je pense que c'est plus... voilà moi je n'ai jamais ressenti un grand embarras par rapport à ça. Peut-être que oui, c'est parce que j'avais le nom de mon père, ça a peut-être aidé et que si j'avais du tout initier depuis le départ, ça aurait peut-être été plus difficile. C'est possible, je n'en sais rien. Mais voilà, c'est petites choses-là, moi ça m'amuse plus qu'autre chose.

**Comment avez-vous l'impression d'être perçue dans l'entreprise, par vos collègues, vos clients, vos fournisseurs ?**

Parfois ils me disent : « Tu es une extraterrestre, tu bosses comme une folle, tu es tout le temps-là, c'est incroyable. » Ils sont parfois un peu étonnés. Je pense que parfois ça n'aide pas parce que ça met la barre trop haut et que là-dessus ça les stresse un peu. Il y a beaucoup de bienveillance. Ils sont assez prompts à venir me trouver, à dire : « Tiens ça tu ne trouves pas qu'on pourrait faire plutôt que comme ça? Qu'est ce que tu en penses ? ». Ça j'insiste aussi beaucoup dès le départ, pour que justement, toutes les idées qu'ils puissent avoir, ils n'hésitent pas à les proposer en tout cas. Ça fonctionne assez bien, ils viennent assez vite proposer leurs idées, voir ce qu'on peut mettre en place différemment. Et je leur laisse aussi un ... « OK, oui pour moi c'est bon, si tu as une manière de mettre ça en place », on en

discute ensemble. Pour eux, je pense que j'ai vraiment ma place. C'est peut-être aussi ma personnalité, je suis un peu une sorte de base de données, j'ai une mémoire un peu spéciale qui fait que je retiens beaucoup de choses donc ils viennent souvent me voir pour me dire : « Tiens, ça toi tu dois savoir ». J'ai depuis que je suis petite une faculté d'accumuler beaucoup de choses et de conserver beaucoup de documents, de documentation. J'ai cette caractéristique-là qui fait que je suis un peu une personne ressource. Ce n'est pas volontaire, c'est comme ça. Et puis je pense que comme j'ai un foutu sens des responsabilités, ce n'est pas toujours une qualité d'avoir ça, parfois ils se reposent un peu sur moi. Ça c'est le désavantage, de toujours se sentir un peu responsable, ça crée parfois un peu des abus. Il faut que j'apprenne à dire non. Ça reste un de mes points d'amélioration sans doute. Il n'y a pas, ou en tout cas je ne perçois pas, ou alors je ne suis pas assez empathique pour le percevoir... je ne perçois pas d'éléments qui pourraient me laisser croire qu'ils pensent que je ne suis pas à ma place, je n'ai jamais senti ça.

**Qu'est ce qui vous a poussée à reprendre une entreprise? Était-ce le sentiment de devoir poursuivre les activités de la famille ? Un souhait personnel de s'impliquer dans la vie de l'entreprise ? La faire évoluer ? L'envie d'un nouveau challenge ?**

C'est un peu tout ce que vous venez de dire. C'est sûr qu'il y a une dimension quand même devoir qui est là parce qu'on se dit : « Oui, c'est quand même perpétuer un certain patrimoine », certes, mais outre le patrimoine, le savoir-faire, l'activité en tant que telle, le personnel, se dire que tout ça continue, ça nous tient à cœur, mais ce n'est pas ça la première chose. La première chose, le sous-jacent le plus évident, c'est de me dire, d'avoir travaillé à l'extérieur, ça m'a donné la vision que j'avais toujours un chef au-dessus de moi, un chef qui prenait des décisions qui parfois ne me semblaient pas du tout sensées et pas du tout réalistes, en tout cas pas en phase avec la réalité du business, et ça, ça m'énervait quand même pas mal, et je me disais j'aurais sans doute, pas dès le départ parce que c'est un domaine que je connais oui par ma famille mais pas par mon expérience, et là j'aurai au moins un champ de liberté, un champ d'action un peu plus grand, je pourrai en effet avoir une influence sur les choses, faire évoluer les choses différemment, pas du jour au lendemain, parce qu'on surestime souvent ce qu'on peut faire en un an, mais on sous-estime ce qu'on peut faire en dix. Ce n'est pas de moi, je ne sais plus qui l'a dit mais je trouvais que c'était très parlant, mais donc de faire changer les choses petit à petit et d'avoir une vraie action, une vraie influence sur le développement de l'entreprise, ça oui ça me parlait. Maintenant, c'était un peu plus compliqué que ce que j'imaginais, je l'accepte mais oui ça me parlait beaucoup, c'était

vraiment la motivation principale, c'était de pouvoir laisser un peu de moi dans l'histoire et faire en sorte que l'entreprise ne devienne pas la mienne au sens du patrimoine mais garde une trace de mon passage, plutôt dans ce sens-là et que j'ai pu influencer les choses positivement et perpétuer des valeurs et un certain savoir-faire.

**Aviez-vous rencontré des obstacles dans votre carrière auparavant ? Par exemple, avez-vous été confrontée au plafond de verre auquel beaucoup de femmes font face ?**

Non, mais je crois que je n'ai pas travaillé assez longtemps à l'extérieur pour le rencontrer honnêtement et je pense que dans la boîte où j'étais, si j'avais voulu aller plus loin, j'aurais sans doute pu aller plus loin, à l'époque, je pense oui que ça aurait été possible. Ils étaient quand même assez ouverts, il y avait déjà des femmes qui occupaient des postes et c'était aussi pourtant un domaine pas spécialement féminin, mais du coup, je pense que oui, si j'avais voulu, j'aurais pu aller plus loin, j'aurais eu la possibilité de le faire. C'était aussi une entreprise plus grande que celle-ci mais quand même aussi familiale encore donc ce n'était pas une grosse entreprise. Je ne vais pas parler de la première expérience parce que ça ne m'intéressait pas du tout, je n'aurais même pas voulu aller plus loin mais l'expérience suivante en tant que commerciale, je pense que ... d'ailleurs quand je suis partie de là, ils m'ont rappelée après en me demandant si je ne voulais vraiment pas revenir donc c'est que j'aurais pu potentiellement aller plus loin. J'avais un contrat d'intérim et à un moment j'ai dit : « Moi j'ai une place ailleurs avec un contrat à durée déterminée », ce n'était pas ici, j'avais postulé à plein d'endroits à cette époque-là et donc j'avais quelque chose qui se concrétisait à durée déterminée, là j'étais en intérim et là ils ont fait : « Mais on va aussi te proposer un contrat à durée indéterminée, on ne veut pas te perdre », donc je pense que si j'avais voulu... mais ils m'ont souvent dit : « Toi on sent que tes parents étaient indépendants parce que tu n'as pas la même attitude face au travail, tu t'impliques à cent pour cent. » Oui il y a une différence, mais ce n'était pas volontaire non plus, je ne cherchais pas, c'était comme ça, c'était juste la manière dont j'avais vu que mes parents travaillaient, et je m'impliquais de la même manière. Je n'ai pas senti, mais maintenant je n'ai peut-être pas travaillé assez longtemps pour le vivre. C'est possible qu'à un moment, ailleurs, je l'aurais vécu. Mais j'entends, ceci dit, de mes copines, j'ai fait des études de traduction où il y a beaucoup de femmes et certaines maintenant occupent des postes quand même à responsabilités et ça se passe relativement bien. Donc je me dis oui, voilà je pense qu'il y a moyen. Mais maintenant, ça reste un challenge, je vous cache pas qu'il n'y a rien à faire, la femme, oui il y a les enfants tout ça, même moi en tant qu'employeur je prends l'autre... on a une jeune femme de trente

ans qui n'a pas encore d'enfants et à qui on veut donner un poste à responsabilités, mais qui veut avoir des enfants, on sait qu'on se met dans une situation qui va être à un moment problématique, il n'y a rien à faire. On ne peut pas faire autrement, maintenant il y a des solutions, ce sont les bonnes solutions qu'il faut trouver.

**Quels avantages trouvez-vous au fait d'être votre propre patron ? Flexibilité, sécurité d'emploi, meilleure rémunération, l'accès à des secteurs dits masculins, l'autonomie, le pouvoir, mieux concilier vies privée et professionnelle ?**

C'est sûr que si je prends la moyenne d'heures de travail sur l'année, je travaille sûrement beaucoup plus que si j'étais employée. C'est certain. Je travaille du lundi matin au samedi midi, donc j'ai un jour et demi par semaine plus ou moins de libre. Je travaille parfois le soir, pas tous les soirs sinon ce n'est pas gérable mais bon parfois le soir donc oui si je prends la moyenne, ça fait beaucoup. Mais par contre, en effet, si je dois me libérer à un moment de la journée, je n'ai pas de comptes à rendre, je n'ai que mon agenda et les gens avec qui je travaille que je dois prévenir mais je n'ai pas de comptes à rendre. Donc oui, ça offre une certaine flexibilité mais dont jamais je ne voudrais abuser parce que je ne veux pas me mettre dans une situation où je pourrais dire : « Moi je fais ce que je veux », ça je ne fais pas, je ne le fais jamais. J'essaye de prendre mes rendez-vous privés en dehors du boulot, à un moment où l'entreprise est fermée, où je sais que personne n'aura besoin de moi. Je n'abuse certainement pas de ces choses-là. Mais c'est certain qu'à un moment en travaillant du lundi midi au samedi midi, parfois ça coince un peu. Mais je n'abuserai certainement pas de cela. Au niveau sécurité de l'emploi, oui je... ceci dit je ne pense que pas que j'aurais... enfin si peut-être à quarante ans, peut-être un peu plus de difficultés. Mais si je voulais travailler à l'extérieur, je n'aurais pas vraiment de soucis pour trouver non plus. Mais c'est sûr que oui, quelque part, on peut se dire : « OK, oui. » Et certains vont se dire : « Tu choisis la solution de facilité, reprendre une entreprise, c'est quand même facile et tout », oui pour certains c'est facile, mais après quand ils voient ce que je bosse, ils disent : « Oui, non en fait, ce n'est pas aussi facile que ça ». Et puis une chance que j'ai certainement par rapport à d'autres chefs d'entreprise, c'est qu'on est trois, et que souvent les chefs d'entreprise sont seules, et ça en tant que femmes, si elles n'ont pas du soutien, ça ne doit pas être facile. Si elles n'ont pas de ... mais en tant que femmes ou même en tant qu'hommes aussi, en tant qu'homme ça doit déjà être difficile d'être seul mais en tant femme ça doit être encore plus difficile. Parce que souvent le rôle que son mari peut avoir dans une autre entreprise ou ailleurs... moi si je n'ai pas ma maman qui m'aide pour ma fille, je ne sais pas comment je fais, c'est dur et ce n'est pas

évident de trouver des solutions de garde et des solutions pour l'école etc. donc oui franchement. Et ça, ça reste encore un rôle qui par défaut dans beaucoup de familles, c'est la femme qui doit s'en occuper. Donc mon mari, qui par ailleurs peut m'offrir beaucoup de soutien, mais à certains moment si ma petite fille elle est malade, il va partir travailler puis il va me dire débrouille toi, enfin il ne va pas me le dire mais concrètement c'est ce que je vais faire. Donc c'est quand même parfois un avantage de pouvoir se dire : « Oui moi je peux me libérer une demi-journée sans devoir faire un rapport de ça à mon chef, mon chef c'est moi. » Et donc de me débrouiller autrement oui donc une certaine flexibilité, mais dont je déteste et je ne suis pas du tout à l'aise avec ça, m'autoriser des choses que je n'autorise pas à mon personnel, je ne suis pas du tout à l'aise avec ça. Certains me disent : « Tu t'en fous, tu bosses déjà beaucoup, qu'est-ce que ça peut faire ? ce n'est pas énorme », mais non ça je n'aime vraiment pas.

Et sinon quels avantages ça a, oui certainement quand même, de pouvoir prendre des décisions, en tout cas, pouvoir faire évoluer les choses dans un certain sens, sans devoir faire de la politique. De la politique, je m'entends : voilà parfois dans des plus grosses entreprises, avec le chef du chef du chef, ce n'est pas toujours évident de pouvoir trouver sa place, ici si on veut aller dans un sens, voilà il faut en effet convaincre son personnel ou en tout cas en discuter avec son personnel mais ce n'est pas de la politique, donc ça c'est certainement un avantage. Si je dois comparer avec mon mari ou avec d'autres personnes, c'est parfois ça le plus difficile, c'est un peu de jouer des coudes avec ses collègues aussi, pour savoir qui aura la place et pourquoi lui et pas moi, je n'ai pas cette pression là en tout cas, j'ai d'autres types de pressions. Mais je n'ai pas cette pression-là qui est encore à mon avis plus difficile à gérer que l'insécurité de l'emploi au quotidien. Au quotidien, les jeux politiques doivent être difficiles à gérer. Je ne cherche pas le pouvoir, ça, ça ne me parle pas, je ne suis pas matérialiste du tout donc je n'ai pas non plus de rapport à me dire : « Je vais être super riche avec ça », ça ne me parle pas, ça ne m'a jamais parlé, ce n'est pas du tout ça qui me... donc c'est plus vraiment me dire, je continue une activité et je fais avec des gens et j'essaye d'être le mieux possible avec ces gens-là et le mieux possible servir nos clients et de continuer aussi à avoir un savoir-faire, perpétuer ce savoir-faire là, garder une activité locale, tout ça ce sont des choses qui me parlent et que je sais que je peux développer ici donc ça c'est très très chouette et la possibilité aussi de développer certains projets dans l'entreprise que je n'aurais peut-être pas eu la possibilité de développer ailleurs. Voilà, j'ai décidé de faire un site d'e-commerce, je l'ai fait, j'y suis arrivée, et donc ça c'était un des mes projets, si j'avais été

ailleurs, ce serait peut-être tombé... enfin la personne m'aurait peut-être suivie, oui là j'ai eu la possibilité de le faire. Donc c'est ça je pense le truc qui a le plus d'intérêt pour moi c'est un peu la liberté et puis le sens aussi qu'on peut y trouver...

### **Quels sont, à l'inverse, les inconvénients à être son propre patron ?**

Moi je n'ai pas d'évaluation trimestrielle ou quoi donc je n'ai pas d'évaluation, ça c'est pour moi, pas un désavantage, mais il faut quand même avoir pour moi une grosse faculté d'introspection et arriver à bien se connaître. Et ça c'est un travail important, pour tout le monde mais certainement en tant que femme chef d'entreprise, c'est certainement un travail important, un travail plus de connaissance de soi, de développement personnel, c'est certain très bien pour plein plein de gens mais c'est quasiment indispensable quand on est dans cette position-ci, pour justement arriver à bien gérer l'ensemble des choses qu'il y a à gérer parce qu'il y a beaucoup de choses à gérer et ce qui est parfois frustrant pour moi, c'est que je dois gérer plein de choses différentes qui sont un peu de finance, un peu de commerce, un peu de gestion du personnel, la logistique, le marketing enfin je dois gérer plein de choses différentes. C'est parce que c'est une PME, je n'ai pas un responsable pour chaque domaine d'activités, pour chaque aspect de l'entreprise, je n'ai pas un responsable. C'est un peu moi la responsable de tout ça et donc je ne serai jamais experte en tout et ça c'est très frustrant, parce qu'à certains moments je dois prendre des décisions ou partir dans une certaine direction en me disant : «Voilà moi je pense que c'est le mieux mais je ne suis pas certaine à cent pour cent et je ne vais pas payer une boîte de consultance pour me dire ça, ça va me coûter trop cher.» Donc ça c'est l'aspect frustrant des choses. Ça me frustre un peu mais d'un autre côté, c'est aussi intéressant parce que ça permet de toucher un peu à tout. Donc voilà, c'est le plus frustrant pour moi en tout cas.

Et puis, oui j'ai été enceinte, j'ai accouché, c'est quatre mois à la maison. Là il faut quand même pouvoir se raccrocher à l'entreprise et continuer à savoir ce qui se passe parce qu'on ne peut pas faire comme si on n'était pas là pendant quatre mois. Pour moi c'était complètement inconcevable, je devais savoir ce qui se passait. Et puis je m'occupais du personnel, je m'occupais de la compta fournisseurs donc il fallait que je continue à travailler, ces trucs-là ne pouvaient pas tourner tout seuls. Donc ça oui ça reste quand même un challenge. Trouver des gens de confiance dans l'entreprise, pour remplacer certains domaines qui sont quand même des choses un peu délicates parfois donc oui si on s'occupe de ça, il faut trouver des gens de confiance, il faut arriver à rester connectée et en phase mais sans être là tout le temps donc oui

pour une femme, ça reste quand même des moments. Ce n'était pas... enfin ça c'est bien passé mais, et encore, ça s'est bien passé parce que ma maman était encore pas mal dans l'entreprise à ce moment-là mais si je dois refaire ça maintenant qu'elle y est moins, ça va être moins facile. Mais bon voilà, les choses se passeraient et advienne que pourra, on trouvera la solution. Et si on reste dans une vision, pas bien précise mais qu'on sait où on va grosso modo et qu'est-ce qu'on ne veut pas... je n'étais pas toute seule non plus, mais bon voilà il faut continuer à payer les gens, à payer les fournisseurs et tout, donc ça c'était quand même un peu difficile. Sinon les désavantages, à part que je bosse beaucoup et que je n'ai pas beaucoup de congés si je compare à d'autres, je n'ai pas beaucoup de disponibilités, il n'y a pas de gros désavantages. Je pense que parfois la pression est là parce qu'on est, à certains moments, on a beau faire ce qu'on veut, en tout cas moi je n'arrive pas à faire autrement, même si j'implique beaucoup mon personnel dans les décisions, je ne vais jamais prendre une décision toute seule de manière unilatérale donc on va d'abord en parler, à certains moments ils vont venir me trouver en me disant : « Là c'est toi qui doit décider, et toi quelle décision tu prendrais ? » mais par ailleurs, des décisions qui concernent le personnel, ils ne peuvent pas décider, c'est nous qui devons décider. Le plus difficile, ce sont les décisions en matière de gestion ressources humaines, ça c'est le plus difficile, c'est ce qui peut m'empêcher de dormir, c'est ça. Ou vraiment si un client est super pas content et qu'il va complètement nous casser, ça c'est dur aussi mais avec le personnel, c'est encore plus dur. C'est le plus difficile, c'est ce qui peut empêcher de dormir.

**Avez-vous rencontré des difficultés, des obstacles lors de la reprise de votre entreprise ?  
À tous points de vue : conciliation vies privée et professionnelle, gagner le respect des collaborateurs, constituer une stratégie après la reprise ?**

Disons que le personnel, tout le monde me connaissait depuis que je suis petite donc c'est quasiment des gens qui sont ici depuis vraiment longtemps, que je connais depuis que je suis née, ils me connaissent vraiment depuis longtemps. Oui il y a cet aspect-là. Je pense qu'ils ont vu que je commençais par ... je ne suis pas arrivée en disant : « Oui je vais prendre des décisions, ça je vais changer », non pas du tout comme ça, j'ai commencé par vendre des produits, petit à petit, etc., et donc je pense que ça les a rassurés, ils ont vu que oui en effet, je commençais par les petites tâches, les petits trucs du quotidien et que donc petit à petit, je prenais des responsabilités mais que tout ne venait pas d'un coup. En tout cas, face à moi, il me montrent du respect. Maintenant, comme dans toutes les entreprises, il y a ce qui se dit quand le patron n'est pas là et il y a ce qui se dit quand il est là. Mais en tout cas, je n'ai

jamais eu de sentiment négatif à ce niveau-là. Je pense que le personnel était plutôt rassuré de savoir qu'on reprenait, ils étaient plutôt contents de savoir que l'activité était perpétuée et ça leur semblait très normal. Je n'ai jamais ressenti, en tout cas, ça n'est jamais revenu à mes oreilles que ça les inquiétait ou qu'ils étaient perturbés, au contraire, je pense qu'ils étaient assez rassurés de savoir qu'on reprenait l'entreprise et qu'on perpétuait l'activité nous-mêmes tout en sachant quand même qu'on s'inscrivait dans la lignée de ce que nos parents avaient fait, qu'on n'allait pas tout révolutionner d'un coup, certainement pas et qu'on a toujours géré ça en bon père de famille, on n'a jamais mis la charrue devant les bœufs. Et on a toujours essayé d'avancer de manière à pouvoir toujours assurer nos arrières : on n'a jamais fait d'investissement complètement démesuré sans savoir si oui ou non, ça allait fonctionner. La continuité était pour eux plus dans la reprise par les enfants. Et je pense que ça les a rassurés et par rapport à moi... là aussi ma maman était dans l'entreprise donc ils ont trouvé ça assez normal que je suive même si je pense que mon rôle et mon spectre est quand même plus large que ce qu'elle faisait. Elle faisait vraiment beaucoup d'administratif, moi j'ai quand même un peu plus de commercial, par la force des choses et aussi parce que quand elle a travaillé avec mon père elle avait déjà trois enfants. Moi je n'en avais pas donc j'avais plus de temps, plus de disponibilités aussi qu'elle. Franchement moi, je n'ai pas ressenti vraiment d'obstacles. Mon mari me soutenait aussi assez bien donc à ce niveau-là... c'est même lui qui m'a poussée, qui m'a dit : « C'est quand même une chouette boîte, ça fonctionne, ce serait quand même bête que tu ne contribues pas, tu ne prends pas de risques à faire ça, voilà c'est une belle activité » donc il me soutenait plutôt, maintenant entre ce qui se dit et ce qu'on met en place, c'est un peu différent mais c'est pour tout le monde. Parfois, c'est vrai que la vie de famille n'est pas toujours super facile à gérer mais comme pour plein de femmes qui travaillent, je ne suis pas différente d'une femme qui travaille à temps plein et qui doit avoir un peu de responsabilités, ce n'est pas plus difficile que quelqu'un qui travaillerait en tant que salarié et qui doit s'impliquer aussi un peu plus de... , il faut un peu plus jongler. Je ne mets pas différemment de certaines de mes copines qui ont étudié avec moi et qui se retrouvent aussi avec des enfants, qui ont un job à temps plein, qui doivent aussi parfois un peu jongler. Oui moi je n'ai pas de congé parental. Certaines disent : « Moi je vais prendre un congé parental, je vais travailler à mi-temps au lieu de plein temps », ce ne sera pas possible pour moi mais OK que si j'étais dans leur cas, je le ferais aussi mais ça moi je ne peux pas le faire par contre parce que je sais que ça va être compliqué de trouver quelqu'un à mi-temps pour me remplacer. Pour moi c'est compliqué donc ça je ne le fais pas. Donc ça ce sont aussi des choix personnels mais je ne prendrais pas de risques à ce niveau-là qu'il y ait des soucis de



gestion. Je ne voudrais pas prendre ce risque-là. Il y a quand même des gens, on n'est pas cent, mais il y a quand même des gens qui vivent autour de ça donc je ne voudrais pas mettre en péril quoi que ce soit. Bien que personne n'est irremplaçable mais chacun est unique. Donc c'est sûr que je ne m'estime pas pouvoir faire les choses mieux que quelqu'un d'autre, ça pas, quelqu'un d'autre les fera différemment et ça fonctionnera peut-être tout aussi bien mais sur un délai de trois mois ou six mois ce n'est quand même pas facile.

**Plus précisément, avez-vous fait face à des obstacles liés à votre sexe ?**

Non personnellement, pas le fait d'être une femme. Si ce n'est oui au moment où on décide d'avoir un enfant, on se dit : « OK, il va falloir mettre des choses en place. » Où là quand on travaille dans une autre boîte, le patron va mettre des choses en place, là on doit les mettre en place pour soi-même. L'obstacle le plus difficile, je crois que c'est ça. Enfin l'obstacle... le truc qui m'a le plus embarrassée, se dire maintenant qu'est-ce que je fais, comment on organise ça, c'est plus stressant que si on travaille pour un patron, de fait, ça c'est le plus dur.

**Par rapport à vos parents et à vos frères, avez-vous toujours été considérée comme une repreneuse potentielle, au même titre que vos frères ?**

Je pense que pour mes parents, oui, pour mon frère aîné, je l'adore et on s'entend bien, non. Clairement quand je suis venue, ça lui a fait un peu un choc. « Qu'est-ce qu'elle fout là celle-là ? », pas comme ça mais indirectement, « elle ne se destinait pas du tout à ça, qu'est-ce qu'elle vient foutre ici ? ». Inconsciemment, pas du tout consciemment, il ne me l'a jamais dit, il ne me le dira sans doute jamais, mais je pense que pour lui, frère aîné en plus, sept ans de plus que moi, vraiment l'aîné, qui a toujours travaillé ici, lui s'est un peu demandé ce que sa petite sœur venait faire là. À part ça, ça se passe bien entre nous et on fonctionne assez bien, on est assez bien complémentaires. On s'entend bien pour plein de choses, pas pour tout mais grosso modo, on a les mêmes valeurs, on a la même vision. Maintenant, concrètement, on ne va pas être d'accord sur tout et tant mieux d'ailleurs, parce que lui va pouvoir remettre en question certaines choses que moi je propose et vice-versa donc c'est très bien. Mais je pense que pour le frère aîné, c'est le plus dur. Pour mon petit frère pas parce qu'il me suit et on est arrivés en même temps dans l'entreprise, pour lui pas, mais pour l'aîné, un petit peu quand même. Pour mes parents, non, bien que mon père puisse m'appeler par les prénoms de mes frères et que parfois il puisse avoir des réflexions du genre « même une femme pourrait le faire », « oui papa, je suis une femme », ce qui est un peu une génération macho quand même. Oui il peut critiquer parfois mon travail mais sur ce qu'il dit dans le fond il a raison. Je suis

quelqu'un qui va assez dans le détail et je n'aime pas quand les trucs sont flous et pas clairs et lui il est plutôt, on avance et les détails on verra après. Mais pas sur le fait que je sois une femme, il ne va pas me dire : « Va t'occuper de ta gamine .» Je pense qu'il n'a jamais douté de ça. Mon père n'a jamais douté de ça, on était tous les trois sur le même pied d'égalité. Heureusement d'ailleurs, parce que je pense que dans certaines familles, il y a des drames et des choses super tristes, enfin j'ai déjà entendu des récits, où les gens après sont bons pour dix ans de psychanalyse parce que c'est tellement horrible ce qu'ils vivent, quand ils l'expliquent, je me dis ce n'est pas possible de vivre des trucs pareils. Les parents disent oui puis non, pas toi mais ton frère, des trucs comme ça, ça doit être horrible à vivre. Ici pas du tout, j'ai de la chance pour ça. Même s'il y a une certaine pression, inévitablement, mais pas parce que je suis une femme.

**Avez-vous été mise à l'épreuve par votre famille ou par les employés, clients, fournisseurs ?**

Pour les clients, oui quand même. Ils vont d'abord dire : « Est-ce que je pourrais parler à ton frère » avant de me parler à moi, enfin parfois ça m'arrange bien, je peux m'en débarrasser (rires) mais, après quand ils ont compris que je pouvais assumer aussi. Mais il faut le prouver, par défaut, ils ne vont pas tout de suite faire confiance, surtout les clients. Les fournisseurs et tout ça, je n'ai aucun problème. Dans les relations que j'ai nouées avec certains fournisseurs, c'était moi la personne de référence et ils n'ont pas cherché plus loin. Vis-à-vis de l'institutionnel ou des banques et ce genre de choses, c'est moi aussi souvent. Vis-à-vis de l'extérieur, c'est souvent moi aussi. Oui plus vis-à-vis des clients, j'ai dû faire mes preuves. Vis-à-vis du personnel, non moi je ne l'ai pas vécu comme ça en tout cas. Je pense plutôt que j'ai été relativement bien accueillie, que j'ai sans doute questionné et qu'ils m'ont apporté les réponses que je cherchais, qu'ils m'ont expliqué quand il fallait expliquer. Je pense que je suis relativement discrète et je ne suis pas quelqu'un de particulièrement extravertie ou extravagante. Je n'ai pas ressenti ça et je n'ai pas ressenti de malaise par rapport à ça. En tout cas, si ce n'est vis-à-vis des clients, mais je pense comme auraient pu le ressentir mes collègues féminines. Il y a plusieurs femmes dans l'équipe qui ont pu ressentir ça aussi. Mais je suis un peu du genre à dire : « Non, je vais répondre, tu vas voir », comme d'autres vont peut-être se dire : « Ok je passe quelqu'un d'autre. » Mais c'est plus vis-à-vis du client.

**Avez-vous eu des difficultés par rapport au financement de votre activité ?**

Non heureusement, notre situation est très saine et donc oui on a dû emprunter quand même pour le rachat des parts en partie mais non on n'a pas eu de souci. Notre situation financière était bonne et elle l'est toujours d'ailleurs donc on n'a pas eu de souci à ce niveau-là. Femme ou pas femme, je pense que ça... maintenant quand je parle même avec des banquiers, parce que j'ai contact avec plusieurs banques, ils sont généralement même... et de leur avis..., j'ai souvent des interlocutrices féminines déjà, et puis souvent elles me disent aussi quand c'est une femme, le dossier est bien préparé et quand c'est un homme, c'est toujours un peu plus brouillon. Et donc ils me disent quand on doit arriver en comité crédit, on a plus à préparer que quand c'est une femme qui a déjà bien préparé le travail. Souvent quand on appelle la banque, c'est qu'on a besoin, en tout cas c'est qu'on veut faire un crédit donc... moi je n'ai pas eu du tout cette impression-là. J'ai encore un homme dans une banque mais dans deux banques ce sont des femmes. Mais je pense qu'elles aussi ont dû faire leurs preuves. Elles aussi me le disent parfois vis-à-vis de certains clients masculins, ils n'ont pas le même ton que par rapport à un collègue masculin, elles me le disent ça aussi. Mais par contre, je n'ai jamais eu de soucis, jamais aucun.

**Qu'est-ce qui a, selon vous, facilité votre reprise ? Ou au contraire, qu'est-ce qui l'a rendue plus difficile ? Le manque d'expérience, de confiance en vous, le soutien de la famille ?**

Je pense que comme les choses ont été très progressives, que mes parents ont vraiment demandé : « Voilà, on a pensé à la succession, ça vous intéresse ? » et que, en tout cas moi, j'ai fait un travail sur moi aussi pour savoir vraiment ce que je voulais faire et comment je m'inscrivais ou pas dans la continuité de l'histoire de l'entreprise, je pense que ça s'est bien fait par rapport à ça. C'est une question de préparation. Alors pas une question de préparation formelle, on n'a pas fait un plan d'action en disant : « Le mois X, on fait ça », on n'a pas fait ça. On a fait les choses petit à petit, progressivement. Je pense que ça c'était vraiment bien, avec le recul maintenant, je me dis, c'est sans doute ce qui a aidé à ce que ça se passe bien. Mes parents sont encore un peu actifs dans l'entreprise, donc ils ne sont plus actionnaires mais ils sont quand même encore un peu actifs. Donc il y a quand même une transmission du savoir aussi qui est positive à certains égards et négative à d'autres parce que parfois, inévitablement, on se marche un peu sur les pieds et puis parfois c'est un peu embarrassant. Mais d'un autre côté, les choses se font progressivement et ça je pense que c'est pire pour le personnel de ne pas arriver du jour au lendemain et dire : « Maintenant on ne fait plus ça comme ça, on le fait comme ça, c'est moi qui décide .» Ça doit être plus difficile à vivre.

Donc je pense que le fait que ce soit progressif et préparé, même si les étapes viennent petit à petit, qu'on ait eu le temps réfléchir aussi. Moi j'ai fait cette formation à l'ICHEC PME qui m'a donné aussi l'occasion de rencontrer plein d'autres chefs d'entreprise qui étaient vraiment intéressants, vraiment dans l'échange, c'est très intéressant aussi. Pour moi, c'est relativement réussi, je ne sais pas si on peut dire réussi mais en tout cas, il n'y a pas eu de gros chocs ou de heurts ou de gros gros soucis en une seule fois parce que justement on s'y est pris à temps. Maintenant, quelqu'un qui va chercher le pouvoir, ce n'est pas le cas dans mes frères, ni moi, on ne cherche pas vraiment le pouvoir, mais quelqu'un qui va peut-être être plus *drivé* par le fait de pouvoir décider aura peut-être plus de mal à vivre ce genre de situation parce que de temps en temps, on se marche un peu sur les pieds mais pour moi, c'était plus positif pour la pérennité de l'entreprise.

### **Avez-vous participé à des réseaux d'aide pour la reprise ?**

Non ICHEC PME, c'est destiné à des dirigeants de PME grosso modo, un peu toutes tailles, tous secteurs, tout confondu. À part ça, depuis maintenant trois ans, je fais quand même partie d'un groupement de chefs d'entreprise. C'est bien aussi parce que c'est un échange entre chefs d'entreprise propriétaires donc on est tous de ce point de vue-là dans la même situation, on est tous chefs d'entreprise propriétaires. On a vraiment ce point commun-là et donc on est confrontés au même type de problèmes. Et là c'est vraiment via l'échange et le partage d'expérience que ça fonctionne, ce n'est pas académique du tout, c'est plus un échange d'expérience et « dans telles situations, moi je vis ça et comment je peux résoudre ce type de problème-là ? » et que ce soit des problèmes dans l'entreprise ou familiaux qui sont parfois liés à l'entreprise évidemment. Ça, ça m'aide, je trouve que c'est vraiment bien. Maintenant, il y a plein d'autres formules et je trouve que c'est important d'être au moins dans une formule qui corresponde à notre personnalité, je pense que c'est vraiment bien d'avoir ça.

### **Quel rôle a joué ou joue encore le cédant dans la reprise de votre entreprise ?**

Mon père s'occupe toujours un peu de la production au niveau du sciage. Il a assez difficile parce qu'il a une connaissance assez spécifique, donc choisir des bois, pouvoir évaluer les bois, pouvoir dire dans tel bois, on va faire ça ou ça, enfin moi je ne suis pas capable, clairement, je ne suis pas capable. Mon frère aîné est un peu capable. Mais alors, une de mes conditions, un des points sur lesquels j'avais beaucoup insisté et j'insiste toujours, c'est « tu pars quand tu veux mais tu expliques à quelqu'un et tu formes quelqu'un, c'est quand tu veux, mais tu dois faire ça parce que si tu dis du jour au lendemain, moi j'arrête », ce qu'il ne fera

pas, je ne pense pas du moins, je vais vraiment être embarrassée parce que moi je n'ai personne, je ne connais personne, je ne sais même pas où aller pour trouver quelqu'un qui sait faire ça. Au FOREM, ils vont me dire « madame, vous êtes gentille, mais voilà... ». Donc là, c'était une de mes grosses craintes. Donc mon père s'occupe encore un peu de ça et mon frère aîné s'y connaît relativement bien donc il est fort probable que ce soit lui qui reprenne ce rôle-là et que son rôle plus « achats-logistiques », on puisse trouver quelqu'un pour le faire. Ma maman elle s'occupe encore un tout petit peu de l'administratif avec moi mais petit-à-petit elle diminue et là aussi j'ai dit : « C'est vraiment quand tu veux, moi je ne veux pas dire demain tu arrêtes », c'est aussi leur entreprise, c'est eux qui ont vraiment travaillé, bossé beaucoup pour y arriver. Je leur laisse aussi le choix du moment et de la manière dont ils veulent partir. Je ne sais pas si c'est la bonne formule ou pas mais en tout cas, j'ai l'impression que c'est plus ce qu'ils attendent. C'est très difficile évidemment, on marche un peu sur des œufs, parce qu'on ne veut surtout pas qu'ils se sentent à un moment mis à l'écart. C'est un sentiment qui n'est pas très agréable non plus, c'est jamais gai pour personne d'arriver à la retraite, je pense, enfin si certains sont très contents mais je pense que c'est un moment très difficile quoiqu'il en soit même si on est content d'y arriver, même si on est content de se dire « OK, on va passer à autre chose », je pense quand même que du jour au lendemain, ça ne doit pas être facile. Donc voilà, même si des gens peuvent être très contents d'envisager leur retraite, je pense que ce n'est pas si facile que ça à vivre. Qu'on soit propriétaire, ex-propriétaire d'une entreprise que les enfants ont reprise, ça ajoute une dimension personnelle et familiale à l'histoire qui ne facilite pas toujours en fait. Parce que ma mère me dit parfois maintenant, elle ne le dit pas souvent mais elle l'a déjà exprimé, « en fait je ne sais pas si, ce n'est pas un cadeau, enfin ce n'est pas vraiment un cadeau mais si ce n'est pas un truc empoisonné, finalement pour vous comme pour nous parce que finalement, vous restez près de nous, certes mais on est toujours au courant des problèmes et donc on est contents que vous soyez là, que ce soit vous mais d'un autre côté, ça ne simplifie pas la transition parce qu'on est toujours au courant de tout ». C'est ambivalent mais comme plein de choses dans la vie. Il faut pouvoir vivre avec et essayer de compenser et de voir les choses positivement. Donc ils travaillent encore un peu tous les deux. Je sais qu'il y a des endroits où c'est vraiment « bon voilà maintenant on passe à autre chose », mais ce n'est pas la manière dont nous on a procédé.

**Que pensez-vous apporter en tant que femmes dans l'entreprise ? À tous les niveaux, management, capacités, compétences, traits de caractère, caractéristiques spécifiques aux femmes, motivation.**

Je pense que j'ai une certaine ... Ça va paraître très bateau et très commun ce que je vais dire mais pourtant voilà, une certaine organisation et une certaine rigueur, peut-être pas caractéristique des femmes mais en tout cas oui une certaine... et le fait de me dire « demain je peux ne pas être là donc il faut quand même pouvoir, ou toi tu peux ne pas être là » donc il faut envisager les choses en se disant « voilà, il faut qu'on puisse tous s'y retrouver », il faut que les choses soient bien claires et qu'on travaille tous un peu de la même manière. J'ai quand même pas mal formalisé la manière dont on travaille, aussi parce qu'on a grandi, depuis qu'on est là on est passé de dix-sept à trente (personnes), pas du jour au lendemain non plus, petit-à-petit mais donc il y a certaines choses à mettre en place et donc une certaine rigueur, un certain formalisme, pas vraiment des procédures parce que chacun agit un peu suivant sa propre manière de travailler mais il y a quand même un cadre. Une vision sans doute assez... un peu plus dans le long-terme et dans les nouvelles technologies. Enfin c'est peut-être parce que mon frère est plus âgé mais il est moins percé là-dedans et donc je pense que le site web, moi je l'ai déjà refait deux fois mais je pense que si je n'avais pas été là, on serait encore à la première version. Il est beaucoup moins bercé dans la technologie, beaucoup plus utilisé les nouvelles technologies pour plein de choses dans l'entreprise. Peut-être une certaine sensibilité vis-à-vis du personnel, parfois ils m'appellent en me disant : « Je t'appelle toi parce que je sais que ton frère, ça va être un peu plus difficile. » Et donc ils m'appellent moi, pour certaines choses, pas pour tout, mais pour certaines choses. Oui ça certainement. Une certaine proximité avec les gens, certainement, je suis proche d'eux. Une vision peut-être plus collaborative, c'est que moins individualiste, en tout cas, j'ai l'impression, j'essaye vraiment que le partage d'informations soit très fort et que chacun puisse répondre aux demandes du client, puisse le faire et pas dire : « Ah non, ça c'est moi et c'est que moi ». Je n'aime pas trop cette attitude-là non plus et donc je pousse fort au partage. Voilà, partage d'informations, ça je l'ai dit et alors oui, toujours dans un souci d'organisation et de bonne répartition des tâches, c'est sans doute un peu plus féminin que masculin. Et alors, je n'ai pas cette vision de pouvoir, parfois on dit les hommes cherchent plus le pouvoir, moins les femmes, ça c'est vrai qu'en effet, je ne cherche pas spécialement le pouvoir, je n'ai pas spécialement envie de décider moi-même à tout prix, j'ai envie que les choses aillent dans une certaine direction oui mais je n'ai pas spécialement envie de décider. Une certaine envie aussi

que les gens se forment, les hommes ne font peut-être pas toujours spécialement attention à ça, que les gens progressent, pour eux-mêmes et pour l'entreprise aussi, certainement et pour eux-mêmes, ça c'est satisfaisant. Une certaine vision de... C'est important de communiquer et ne pas taire les choses mais les dire assez vite.

### **Qu'est ce qui vous désavantage par rapport à un homme ?**

Moi je vois rarement les choses en tant qu'avantage ou désavantage mais plutôt dans la manière d'aborder les choses qui est différente et qui peut de ce fait là... mon père est quelqu'un de nettement plus autoritaire et sans doute plus franc, plus direct. Les gens avaient sans doute un peu plus peur de lui sans doute, certains ont peur de moi quand même un peu, parce que quand je prends mon air sérieux au dessus de mes lunettes, ils ont peur (rires), pas vraiment peur mais sans doute... non, ce n'est pas vraiment ça, il créait un certain respect, de par sa présence déjà, rien que ça, oui voilà une prestance, c'est vraiment la prestance, que je n'ai pas sans doute, mais que je ne cherche pas spécialement à avoir non plus. Je vais aborder les choses sans doute de manière plus indirecte. Je ne sais pas si ça me désavantage ou si ça m'avantage, peut-être qu'à certains moments oui, c'est bien, vis-à-vis de certains types de personnes, ça fonctionne mieux comme ça, mais je ne suis même pas certaine de ça, vis-à-vis d'autres personnes, peut-être qu'une approche un peu plus indirecte fonctionnera mieux... sinon voilà, excepté dans les cocktails, où on pense toujours que c'est mon mari (rires), ça fait toujours au moins un sujet de conversation rapide. Sinon, je ne vois pas vraiment de désavantages ou d'avantages. Franchement, je pense que les manières de gérer sont un peu différentes mais qu'on peut arriver chacun avec sa manière à de très bons résultats. Donc, je n'ai pas vraiment de désavantage, si ce n'est oui, si je dois revenir dans une question d'organisation, le fait d'être enceinte, d'accoucher, etc., ça reste quand même un petit peu plus délicat à gérer, c'est un moment où il faut être bien entourée, il faut même se préparer à ça, un peu à l'avance et avoir de personnes ressources dans l'entreprise pour que ça fonctionne.

### **Est-ce que la question du genre se pose dans votre entreprise au moment de promouvoir et d'engager du personnel ?**

Je vais essayer de garder un certain équilibre honnêtement, autant au niveau des âges ou du genre, je ne vais pas engager que des hommes, que des femmes, enfin je parle du personnel employé parce que, honnêtement, au niveau du personnel ouvrier, il n'y a pas de femmes mais je ne suis pas discriminatoire mais je n'ai pas de femmes qui viennent se présenter pour faire magasinier ou scieur ou menuisier, il n'y en a pas beaucoup, mais je pourrais avoir une femme

à la menuiserie, ça ne me dérangerait pas. Non, au niveau des employés, non, je garde... je veille juste à ce qu'il y ait un certain équilibre, pas autant d'hommes que de femmes, il y a un peu plus d'hommes parce que par défaut, j'ai plus d'hommes qui se présentent quand je cherche mais je donne toutes ses chances autant à un homme qu'à une femme. Maintenant c'est vrai que je vois que l'équilibre est atteint et que je me dis : « Si je mets une femme en plus dans l'histoire, ça va déséquilibrer. » Maintenant, si je rencontre une candidate super bien, je vais quand même prendre la candidate, ça ne me perturbe pas. Maintenant, si en effet, je ne vais pas engager que des jeunes femmes de vingt-cinq ans parce que je sais qu'à un moment donné, si elles tombent toutes enceintes en même temps, je vais avoir un souci. Donc voilà, ça je pense que c'est juste la bonne gestion du personnel mais c'est avant tout un équilibre. Équilibre qui peut être vite perturbé, qu'on se soit dit : « Tiens on va prendre une femme parce qu'en effet, là on est plus d'hommes que de femmes » et justement ça ne fonctionne pas bien, ça pourrait tout aussi mal fonctionner avec un homme. Je pense que la personnalité a un rôle et que oui il y a un certain équilibre. Je ne peux pas le nier, les clients par défaut, quand c'est technique, ils vont plus vite faire confiance à un homme, il n'y a rien à faire, ça c'est très très difficile à modifier. Et donc voilà, ça je ne sais pas faire autrement. Et quand ce sont des choses plus de finitions, d'esthétique, ils vont plutôt aller vers une femme, quand ça doit être visuellement joli, tout ça, alors là on peut envoyer une collègue féminine. Renseigner sur la décoration, ça, ça le fait, sinon, si c'est de la construction, c'est mieux si c'est un homme et c'est comme ça. Ça je ne peux pas changer la mentalité. Mais ça change quand même, ça évolue.

**Quelle relation entretenez-vous avec les membres de votre personnel, quel mode de management utilisez-vous ?**

J'essaye pas mal d'impliquer les gens en effet et donc quand j'ai une idée, je vais d'abord en parler un peu à tout le monde. J'essaye un maximum de parler à chacun personnellement et individuellement, régulièrement. Juste comme ça, pas spécialement avec un objectif bien précis en tête, ni un message bien précis à faire passer mais juste pour prendre un peu la température, parler à chacun de manière régulière. Moi je m'occupe plus du personnel et des employés, mon frère s'occupe un peu plus des ouvriers. Donc c'est vrai que rien qu'avoir une petite conversation avec chacun de manière régulière, c'est déjà pas mal, pas spécialement une évaluation mais juste face à face, rien que deux à deux, savoir comment ils vont et s'ils ont des choses à proposer, si on peut faire quelque chose pour que le travail soit mieux fait, ou plus facile, ou plus agréable. De manière régulière, parler à chacun individuellement. Et puis,



même quand je dois communiquer une information, que ce soit sur un produit ou un fournisseur ou sur un client, ou vis-à-vis d'un client, j'essaye aussi de le faire personnellement, avec chaque individu plutôt que de faire un mail général où ils ne vont pas toujours bien enregistrer l'information. Donc d'avoir quand même un contact personnel avec chacun et je pense que ça c'est le plus important, pour moi. Après le reste, j'essaye de promouvoir leur autonomie mais je dois encore certainement m'améliorer parce qu'à certains moments, je suis étonnée qu'ils reviennent vers moi en disant : « Tiens, prends le paquet et décide. » Et qu'en fait, j'essaye moi de dire : « Mais non, justement, comment, quels éléments tu prends pour décider, vas-y. » Après, je ne suis pas... quand je lis un peu des choses sur l'entreprise libérée, il faut être un peu plus structuré que je ne le suis quand même et mettre plus de cadre en place mais bon ça reste quand même une entreprise familiale où le samedi midi, on boit tous un verre ensemble, on a quand même un contact avec chacun de manière régulière. J'essaye qu'ils s'organisent, il y a un certain cadre en disant : « OK les clients, dans les vingt-quatre heures ils doivent avoir une réponse, même si vous n'avez pas la réponse à leur question, il faut leur dire, dans les vingt-quatre heures, il faut avoir repris. » La première chose à faire, c'est prendre votre téléphone et appeler donc il y a un cadre quand même, il y a des grandes... après, ils jonglent un peu comme ils veulent mais il y a quand même un cadre, enfin un cadre, en tout cas il y a certaines règles, un certain message que j'essaye de faire passer, des messages généraux sans formaliser trop les choses non plus. Mais qu'ils aient certaines choses à quoi se raccrocher. Après, bon, chacun a sa personnalité, et on ne peut pas aller contre, il ne faut pas tous les formater, faire des robots, ce n'est pas possible non plus et tant mieux. Mais je suis beaucoup plus en effet dans la participation et dans l'implication de chacun. Après, je fais super attention à ce qu'il y ait quand même un bon équilibre, je ne leur fais pas faire des heures « sup », sauf s'ils sont avec un client, je vais leur dire, tu ne « baques » pas le client parce que c'est l'heure de partir ou alors, tu viens me trouver et moi je termine avec le client. Mais sinon, pour ça, le magasin ferme à cinq heures, eux ont jusque cinq heure trente pour terminer leur boulot donc il y a quand même un... ils ont un jour de congé par semaine, donc ils travaillent trente-huit heures mais ils ont un jour de congé par semaine et c'est toujours le même sauf s'ils doivent changer, ils ont une certaine liberté de pouvoir changer avec un tel ou un tel, ils ont des choix assez flexibles à ce niveau-là. Maintenant, je dis aussi, voilà le samedi pour nous, c'est le plus gros jour, c'est le jour où on a le plus de clients. OK que moi je peux vous licencier mais les premiers à vous licencier, ce sont les clients, s'ils ne viennent plus. Donc en effet, ça doit être dans vos priorités de vous dire « le jour où il y a le plus de clients, je dois être là, ce n'est même pas moi qui doit vous le

demander, c'est comme ça mais bon, s'il y a un mariage, une communion, évidemment qu'ils se libèrent. Je pense que j'indique très rapidement certaines règles, il y a certaines choses qui sont importantes pour moi, s'ils ne partagent pas ces trucs-là, ça ne vaut pas la peine d'aller plus loin. Mais après ça, dans leur travail vraiment, ils ont une certaine autonomie, je pense que ça c'est important aussi et s'ils veulent développer un truc, voilà je dis aussi le travail, son job, c'est un peu ce qu'on en fait aussi. Si tu as envie de développer une certaine gamme de produits, certains produits, moi je ne vais pas aller contre. Par contre, à la fin de l'année, on va regarder si c'est rentable, si ce n'est pas rentable, on va arrêter mais si tu as envie d'essayer et mets tout en place pour que ce soit rentable, qu'on puisse dire : « OK, avec ça on te paie toi, on paie toute l'infrastructure et on a un peu de bénéfice, sinon on arrête mais développer, fais le, si tu juges que c'est important et que ça peut apporter quelque chose et que toi ça te botte. » C'est vraiment cet aspect-là.

**Quelle stratégie adoptez-vous dans votre entreprise ? Au niveau relation avec le personnel, avec les clients, avec les fournisseurs, avec votre entourage, avec des clubs ou des associations d'aide.**

Donc j'ai dit, vis-à-vis de ma famille, comment je concilie, c'est vrai qu'être chef d'entreprise, c'est être bien occupé mais une personne qui travaille à temps plein est bien occupée aussi, je suis occupée un peu plus et j'ai moins de vacances donc c'est vrai que ma fille elle fait neuf stages sur l'année, c'est quand même beaucoup, par rapport à la moyenne des autres familles. C'est quand même pas mal vu que mes parents travaillent encore tous les deux et ne sont pas complètement libres et que je n'ai pas d'aide de ma belle-famille et que mon mari n'a pas beaucoup plus de congés que moi, l'un dans l'autre... donc je fais appel quand même, en effet... vive les associations qui font des stages pour enfants. Sinon oui au quotidien, au niveau scolaire, ma mère fait quand même quelques trajets aussi pour ma fille qui sinon va à la garderie comme beaucoup d'autres enfants. Je sais bien que, quand ils sont petits, ce n'est pas toujours... je constate bien... il n'y a rien à faire, on a beau se dire, oui il y a plein d'enfants qu'ils le font, mais chaque enfant est unique et ne réagit pas de la même manière et donc il faut quand même... avoir un enfant remet quand même beaucoup de choses en perspective. Au niveau du rythme de l'enfant et du sien, on est quand même obligé de constater que ce n'est pas la même chose et que donc il faut faire de petits efforts. Donc voilà, au niveau de mon entourage, c'est ça. Heureusement que j'ai l'aide de ma mère et que mon mari, bien qu'il n'ait pas énormément de congés, peut quand même se libérer de temps en

temps, il n'est pas contre non plus, si j'ai un pépin, il va s'organiser pour être disponible. Pour les clients, les fournisseurs, on en a déjà parlé.

**Quelles sont selon vous, les qualités qu'il est nécessaire ou utile de posséder pour reprendre une entreprise ?**

Il faut certainement quand même avoir un certain sens des responsabilités, c'est sûr, parce qu'il y a des responsabilités à assumer quoiqu'on en dise. Ça c'est certainement une des premières qualités à avoir. Je pense qu'il faut quand même avoir une certaine vision à long terme aussi. Et l'envie de travailler avec des gens, et d'arriver avec un travail d'équipe, à arriver à un résultat qui est tel qu'on n'aurait pas pu l'atteindre seul. Donc oui il y a certainement l'envie de travailler avec des gens aussi, de former une équipe, une communauté, d'avoir ce sentiment-là, certainement. De ne pas être trop individualiste quand même parce que comme je le disais on est quand même entourés de gens qui sont ici huit heures trente par jour, c'est avec eux qu'on bosse. Il faut pouvoir s'entourer, accepter de l'aide quand c'est nécessaire. Il faut aussi avoir l'envie de s'améliorer soi-même. Certainement être réceptif à des notions comme le développement personnel et l'amélioration de sa propre personne en permanence, savoir qu'en effet on n'est pas irremplaçable, on est unique, ça c'est sûr mais pas irremplaçable. Et il ne faut certainement pas penser qu'on va tout changer en quinze jours, mais voir ça dans le long terme, avoir une vision à long terme, pas à trop court terme quand même. Sinon, je pense que plein de gens peuvent y arriver, il ne faut pas vraiment être ni plus intelligent, ni avoir fait des hautes études, ni tout ça, je ne crois vraiment pas. Mais je crois que le plus important en fait quand on lit un peu ce que d'autres chefs d'entreprise vraiment à très gros succès ont fait, c'est arriver vraiment à se réaliser dans l'entreprise, pouvoir combiner tout ça, tout en se réalisant, avoir vraiment l'impression que ça a du sens pour soi, vraiment y trouver du sens et je pense que là on peut vraiment faire de chouettes choses et ne pas perdre cet objectif-là en fait, ne pas le perdre de vue, dans la progression de l'entreprise mais savoir où on veut aller et garder ça en tête tout le temps, je pense que ça c'est le plus important et ne pas changer comme une girouette, sinon on n'arrivera à rien mais d'avoir un objectif ou en tout cas une ligne de vie, un fil rouge et que ce fil rouge passe par l'entreprise, ça c'est super je pense. C'est les gens qui vont le mieux se réaliser.

**Comment a évolué votre entreprise depuis que vous l'avez reprise ? Comment se porte-t-elle financièrement?**

Financièrement, elle se porte bien maintenant, je ne suis pas une femme de chiffres du tout. Donc moi j'ai plus tendance à regarder ça tous les trois mois ou tous les six mois parce que de toute façon, ça ne sert à rien de regarder ça tous les quinze jours. Grosso modo, oui on est passé d'un petit cinq millions de chiffre d'affaires à neuf millions d'euros de chiffre d'affaires donc on peut dire qu'on est contents. Même si le chiffre d'affaires en soi ne représente pas grand-chose mais avec une rentabilité qui reste relativement stable donc on peut dire que c'est bien, financièrement c'est sain. Je pense que certainement, on est très prudent, on ne va pas faire des investissements où on n'est pas sûr qu'il y a vraiment une rentabilité derrière, où on n'est pas certains que c'est nécessaire, on ne va pas le faire, on ne va pas prendre de risques. Donc oui je pense qu'on est assez prudents, peut-être trop, mais en tout cas, on a un certain matelas de sécurité et qu'on ne veut pas perdre parce que... mais après ça j'ai parfois l'impression de répéter, d'entendre mon grand-père qui n'arrêtait pas de demander si tout allait bien, si on avait toujours des clients, comme si demain il allait y avoir une catastrophe. Mais donc, oui la situation financière, elle est saine, tout à fait saine, donc voilà on a un peu de crédit mais pas trop non plus, on a des crédits pour des choses qui ne sont pas des crédits de caisse, donc ce sont des crédits pour des investissements à long terme, et pas pour du court terme non plus, donc ça c'est sain. Le nombre d'employés a augmenté avec le chiffre d'affaires qui augmente aussi, la rentabilité restait identique. Pour les unités de production, tout est toujours ici en fait, on a développé un peu notre gamme de produits et de services aussi, je pense que c'est ça, on a beaucoup d'isolants écologiques par exemple, donc on reste vraiment sur notre matériau premier qui est le bois et des matériaux naturels, on reste vraiment là-dessus, ce qui est vraiment notre métier de base et qui pour tout le monde a du sens, c'est vrai que tous les gens que j'engage, ils aiment bien le bois, ils connaissent le bois et ils aiment bien en parler. Donc voilà, ça c'est vraiment un peu le fil rouge, c'est vraiment le produit qui en lui-même est valorisé. Et autour de ça, oui on a un peu plus de transformation, par exemple, on fait des carports, grâce à l'entreprise de construction, on peut aller les poser ces carports, on fait du bardage sur mesure, les bardages sont forts à la mode, on peut proposer des choses sur mesure. On va avoir des grandes séries en standard parce que ça ce sont des « raboteries » même à l'étranger qu'ils le font en grande quantité, mais du sur-mesure, là on est compétitif. Et on propose des produits plus techniques parce que la construction bois s'est fort développée. Donc maintenant par exemple, on utilise beaucoup des poutres lamellées-collées, donc des poutres recomposées grosso modo, on ne veut pas connaître le détail et donc ça on élargit notre gamme vers ces produits-bois qui sont un peu plus techniques aussi. Et puis on doit s'équiper pour pouvoir livrer ce genre de produits, qui

sont des produits lourds, longs, etc., donc nouveaux camions, nouvelles grues, et ce genre d'outillages, parce qu'on sait qu'il y a de la demande. On essaye toujours de rester sur le qualitatif donc on ne va jamais aller vers les produits bon marché non plus, on reste sur le qualitatif, le produit que le professionnel aime bien particulièrement. On a suivi les évolutions du marquage CE, donc on est obligés de marquer CE, donc on se fait auditer pour ça. Je pense que le panel de services et de produits s'est élargi. C'est principalement ça... J'ai fait quand même... Il n'y avait pas, on ne faisait quasiment pas de publicité quand j'ai commencé, et j'ai vite vu qu'il y avait des gens pas loin qui ne nous connaissaient pas, ce qui était très bête en fait. Et donc j'ai commencé par ça, à faire un peu de pub, presse, radio, etc. On n'est pas des gros annonceurs, loin de là. Mais oui quand même... et, ça fait un an maintenant, qu'on fait du e-commerce, donc on vend en ligne, on a quasiment des commandes tous les jours, ce qui n'est pas mal pour un commerçant local, on n'est pas international du tout, nos produits ne sont pas des produits qu'on peut vendre à l'international, je ne vais pas aller livrer du bois en France, mais on livre en France mais pas du bois, et donc voilà, je pense que tout ça mis l'un dans l'autre fait qu'on a progressé. On n'avait pas vraiment, on ne s'est pas dit : « On va doubler le chiffre d'affaires sur telle période. » Ce n'est pas ce qu'on s'est dit non plus mais je pense qu'on est attentif à ce que le client demande et on essaye d'aller dans ce sens-là quand on voit qu'il y a une possibilité de créer de la valeur ajoutée.

### **Comment avez-vous envisagé le futur de l'entreprise ?**

Oui, on a déjà un tout gros projet qui est de faire un nouveau bâtiment pour les bureaux et le show-room qui est notre objet principal. Moi j'espère encore vendre un peu plus en ligne donc développer encore ça. Mais voilà, le plus gros investissement, ça va être les nouveaux bureaux, le nouveau show-room, là on est vraiment à l'étroit, on n'a pas assez de place pour tout le monde mais bon il faut obtenir le permis et ce n'est pas une sinécure et donc là j'espère vraiment que ça va passer parce que pour nous, c'est vraiment un gros investissement donc on va vraiment refaire un tout nouveau bâtiment : il y a quand même neuf-cents mètres carrés au sol, presque trois étages, donc pour nous, c'est un gros truc, on ne le fera qu'une fois dans notre carrière sans doute donc c'est important. Et au niveau de la production oui mais, moi tant que je ne suis pas certaine, je ne vais pas acheter une machine si je ne suis pas sûre d'avoir le business pour rentabiliser la machine, à nouveau, ça je ne ferais pas parce que c'est un peu trop fortement alourdir le bilan, même si financièrement on pourrait se le permettre, voilà c'est dommage. Donc on va plus développer la sous-traitance pour certaines choses que d'investir nous-mêmes dans des machines qu'on n'est pas certains d'arriver à rentabiliser, des

machines de transformation du bois notamment. On est quand même prudents. Maintenant, on occupe déjà une superficie qui est assez importante donc on ne pourra pas... on pourrait opter d'ouvrir un business ailleurs, on y a déjà pensé et peut-être qu'un jour ça se fera, ouvrir un point-de-vente ailleurs, c'est possible encore mais d'abord ici, on n'est pas trop mal situé, on est près de l'autoroute.

### **L'entreprise avait-elle mis l'accent auparavant sur le concept de performance durable ?**

Déjà, au point de vue environnemental, on est par essence, on travaille un produit naturel donc vraiment c'est dans nos gènes. On va toujours mettre en avant... maintenant, par exemple, vous avez du bois composite, je ne sais pas si vous connaissez un tout petit peu, donc là c'est un mélange de bois et de matières plastiques généralement, tous les gens qui vendent de la terrasse en bois vendent aussi ça, donc nous aussi mais on reste toujours très fort attachés au bois. C'est vraiment notre produit phare et tous les gens qui travaillent ici, ils aiment le bois et ils savent que ce matériau intrinsèquement dans la construction, c'est celui qui a le bilan écologique le meilleur, ça ne demande pas tellement de coûts de transformation, c'est un matériau renouvelable, la forêt en Europe produit plus que ce qu'on utilise donc il y a plus de bois qui poussent que ce qu'on utilise pour la construction, c'est un matériau recyclable, ça permet une construction saine. Donc oui, c'est un super matériau pour la construction et on a de la chance parce que les gens en prennent conscience. Quand j'étais petite, je le dis souvent, je n'osais pas dire que mon papa travaillait dans le bois, parce qu'on me disait : « Il coupe des arbres, c'est mal » alors que maintenant « c'est chouette le bois, c'est sympa » donc il y a quand même une forte évolution des mentalités, grâce à diverses initiatives d'ailleurs, mais tant mieux c'est vraiment positif parce que oui c'est vraiment un matériau naturel qui permet plein plein de choses. Et voilà, il y a eu un moment où tout le monde mettait de la moquette, maintenant, tout le monde revient au parquet, on a de la chance, peut-être qu'un jour tout le monde reviendra à du vinyle, je n'en sais rien, mais en tout cas, c'est chouette de travailler et ça a du sens pour les gens, ça a vraiment du sens pour les gens et ça c'est très très gai. Oui donc le matériau durable... et maintenant on vend beaucoup d'isolants par exemple, principalement à base de fibres de bois ou à base de cellulose qui sont aussi des matériaux naturels et renouvelables donc on est vraiment fort là-dedans. Après ça, on n'a pas une activité qui est polluante. Je pense que le plus polluant, peut-être possiblement, c'est le bain de traitement qui est super contrôlé, avec double cuves, donc là c'est super contrôlé et ce n'est pas... il y a des réglementations à suivre, on est quand même bien bien tenus de suivre les réglementations, on est contrôlés pour ça. Tous les déchets en

interne, que les copeaux de bois sont utilisés pour faire des briquettes, des gros pellets qui sont utilisés dans nos chaudières pour le séchoir à bois, on chauffe une partie des locaux avec les déchets de scierie aussi, donc on a très peu de déchets en fait, du carton et des plastiques d'emballage qui sont les plastiques d'emballage de nos fournisseurs en fait qu'on fait recycler. Mais sinon on n'a pas beaucoup de déchets en fait. Le bois, on réutilise une bonne partie en interne et les cartons sont recyclés, les plastiques sont recyclés. Et c'est plus ou moins tout ce qu'on a comme déchets, on n'a pas beaucoup de déchets.

Et au niveau sociétal, pour notre personnel, je pense qu'on a toujours été assez proches du personnel, et qu'on n'est jamais arrivés dans des conflits ou dans des moments où il pouvait y avoir un gros décalage entre ce que le personnel attend et ce qu'ils ont. Je n'ai pas... après, ça oui, je pense que les gens qui sont, au niveau de leur formation par exemple, si on voit qu'ils sont intéressés par une formation, moi en tout cas, je ne vais hésiter à les pousser à faire une formation que ce soit en étant assisté par ordinateur, par exemple on a un stagiaire en menuiserie. Je pense que les gens qui commencent sont assez vite bien suivis, en tout cas au niveau des ouvriers, par leurs coéquipiers. Il y a une bonne ambiance de travail entre eux. Maintenant, plus loin, moi je pense que, à l'heure actuelle, j'ai parfois un vrai souci en tant qu'employeur, et ce n'est peut-être pas facile à entendre pour vous qui êtes étudiante ou pour quelqu'un qui est salarié, c'est que parfois en tant que patron, on a l'impression d'être responsable de tout. Il faut faire attention à leur bien-être, il faut faire attention à ce qu'ils mangent, je ne sais pas, après les gens doivent se prendre en main, je ne vais pas faire leurs tartines pour le midi et je ne vais pas leur dire d'aller chez le médecin quand même, et ils ont déjà une visite de contrôle chez le médecin, je ne vais pas leur dire, brosse toi les dents le matin... et donc parfois j'ai un peu cette impression que je devrais être omnipotente et détecter le moindre souci. Enfin voilà, moi je le vois assez vite quand il y a... quand ça ne se passe pas bien entre deux personnes mais après, ce sont des adultes quoi, ils sont responsables, ils savent se parler, moi je ne suis pas psy non plus. Et donc à un moment, je veux bien leur créer un environnement de travail sain et voilà, ça c'est normal pour moi, qu'ils aient de la lumière, qu'ils soient bien installés sur leurs chaises et tout ça, et s'il y a un souci ils viennent me trouver et forcément, ils ont une nouvelle chaise de bureau, ou un nouveau tapis de souris, je n'ai pas de soucis avec ça mais je ne peux quand même pas leur dire et pourtant ça m'est déjà arrivé de le faire : « Attention à ce que tu manges, ou tu bois trop de coca ». Non mais voilà, parfois quand on lit la législation, c'est presque ça. Et donc ça, ça me pose problème, parce que je pense que ce n'est pas bon et que ce n'est pas ce que les gens

demandent non plus, et ça ne les aide pas, je pense qu'ils doivent s'assumer et se responsabiliser... tout le monde doit être responsable de soi-même, de sa personne et que ce n'est pas en les infantilisant ou en surveillant tout pour eux qu'on va en faire des gens responsables et qu'ils vont... justement, je crois que c'est le contraire, on va en faire des dociles et des soumis ou des assistés et que ça ne va pas aider dans la société actuelle, certainement pas. Et donc ça c'est parfois un peu mon souci, et je ne suis pas la seule à le dire en tant qu'employeur. Mais attention, que je suis très très bien consciente qu'on ne peut forcément pas les faire travailler dans des conditions déplorables ou les faire travailler sur des machines dangereuses, certainement pas. Ils ont des casques, ils ont des machins. Je dis bien s'il y a un truc auquel je n'ai pas pensé parce que de nouveau, oui il y a une réglementation qu'on essaye de suivre du mieux qu'on peut parce que, attention si on doit tout suivre, je pense qu'en tant que PME, ce n'est vraiment pas... j'ai du faire une grosse croix là-dessus aussi, c'est qu'au début, je voulais être en ordre dans tout parfaitement etc., puis je me suis rendu compte que c'était juste impossible, il y a trop, donc on essayait de parer aux points les plus importants. Mais que les gens doivent avoir aussi une part de... d'être responsable pour eux-mêmes. Ça c'est parfois un peu le discours, la presse, souvent la presse... on se dit mais non, il faut que chacun puisse assumer.

**Avez-vous mis en place des actions spécifiques à ce niveau depuis la reprise ?  
Lesquelles ?**

En termes d'organisation, j'ai quand même bien structuré plein de choses. Avec le recul maintenant, je me dis la gestion de la demande du client, que ce soit pour les clients ou pour nous, c'est beaucoup plus clair, il y a des étapes et chacun peut s'y retrouver, ce qui n'était pas le cas avant, c'était brouillon, chacun faisait un peu à sa manière, mais les autres ne savaient pas s'y retrouver. Donc maintenant, c'est un peu plus formalisé, surtout du suivi de l'offre à la facturation, certainement. C'est principalement... par rapport au client c'est important mais surtout par rapport aux gens ici, de savoir où on en est exactement dans la commande et qui a fait quoi à quel moment, ça on ne savait pas le dire avant. Maintenant, c'est nettement plus clair. Les nouveaux qui arrivent ont une période de formation avec chaque membre de l'équipe, il y a un planning pour ça, on essaye de suivre le planning. Chacun est impliqué dans la formation du nouveau, on passe un certain temps à expliquer certaines choses au nouveau. Donc il y a vraiment un accueil des nouveaux engagés qui est mis en place. Et comme j'ai dit, j'essaye d'avoir avec chacun une entrevue, mais ça ne doit pas être formalisé, ça peut être



relativement informel mais d'avoir un contact avec chacun de manière régulière. Oui ça ce sont des choses que j'ai mises en place petit à petit.

En matière de performance durable, il n'y a pas vraiment d'actions que j'ai mises en place honnêtement. Ou en tout cas pas de manière volontaire où j'ai dit :« Tiens on va faire ça », non, ou en tout cas, ça ne s'est pas formalisé de cette manière-là.

**Avez-vous le sentiment que votre genre influence votre sensibilité aux problèmes de performance durable? Quels autres facteurs influencent votre sensibilité ? (âge, éducation, expérience...)**

Oui je pense que les femmes sont plus sensibles, pas à l'environnement spécialement, parce que je vous dis, on est déjà dans un produit où les gens qui travaillent ici apprécient déjà le matériau naturel et donc sont sensibles à tout ce qui est environnement. Donc on va pousser les gens à isoler leur maison correctement, à isoler..., enfin je vous passe les détails techniques mais à ce qu'ils isolent, ils doivent bien faire l'étanchéité à l'air donc tout ça le personnel va l'expliquer parce que spontanément, ils se sentent impliqués là-dedans. Donc oui on a déjà un produit qui s'y prête certainement. Après on ne pollue pas tellement, parce que ce qu'on produit ici, on a déjà de l'énergie qui est produite par nos propres déchets maintenant qu'on a tout ce circuit-là. Donc au niveau environnemental, certainement.

Au niveau du personnel, je pense sans doute que oui, que par exemple le fait de parler un peu avec chacun, ça c'est plus féminin que masculin je pense. Maintenant, je n'ai pas des atomes crochus avec tout le monde, ce serait mentir que de dire ça. Mais je pense que... et le fait ... si je remarque qu'à un moment j'ai un peu... parce que bon voilà, après il y a des moments où j'ai plus le temps et des moments où j'ai moins le temps, après parfois je dois jouer au pompier, je n'ai pas le choix, parce qu'il y a tout qui arrive en même temps, mais si je me rends compte qu'il y a quelque chose qui ne va pas, je vais percer l'abcès, aller jusqu'au bout. Si quelqu'un doit s'absenter pour une raison que je ne comprends pas ou qui ne m'est pas claire, oui je vais creuser, ça ne m'est pas arrivé souvent, mais ça m'est déjà arrivé d'appeler quelqu'un en disant :« Qu'est-ce qui se passe, ça ne va pas ? » et je pense que ça c'est important pour qu'ils soient reconnus dans leur boulot. Maintenant, comme je le dis souvent je ne distribue pas des gommettes à la fin du mois, en disant « super, génial, top ». Après, il y a aussi une certaine forme d'auto-motivation qui doit être là. En tout cas, je fais un maximum pour leur offrir tout le support nécessaire, c'est certain, ça oui. Là la sensibilité féminine a certainement un rôle à jouer. Ma maman était très fort comme ça aussi, être attentive à ce que

tout soit en place pour eux, à ce qu'ils aient vraiment tout ce dont ils ont besoin et que s'ils ont besoin d'un truc plus particulier, que ce soit un arrangement d'horaire, ou du matériel, ou une formation, ou des explications, un peu d'écoute, oui on est assez sensibles à ça.

**Comment la société a-t-elle commencé à s'intéresser à la performance durable? Naturellement, vu que la société travaille dans le bois, donc par choix et aussi pour les réglementations... ?**

C'est sûr qu'on est dans un produit naturel et dans un matériau qui se prête bien à parler de l'environnement et de la durabilité, ça c'est sûr. Qu'on essaye toujours de promouvoir des essences locales, d'avoir une transformation locale au maximum donc on va toujours proposer... les gens par exemple qui veulent des bois qui viennent de loin, on va toujours proposer des alternatives avec des bois de régions plus proches. On a cette philosophie-là, mettre nos produits en avant aussi naturellement. À côté de ça oui c'est vrai qu'on a fait un maximum pour recycler, que tous nos déchets soient... enfin tous nos déchets, on en n'a pas énormément, mais que tout soit recyclé au maximum aussi. Après ça, il y a certainement d'autres choses que je pourrais mettre en place mais bon voilà, par manque de temps ou manque d'informations peut-être que je n'y suis pas encore arrivée mais c'est vrai qu'on est quand même tenus ... on a une station donc on fait le plein de nos camions sur place, on a une réglementation assez stricte à suivre donc on a dû faire pas mal d'investissements pour aménager cette zone, donc on l'a fait. Là, il y a quand même une réglementation en place qui est déjà quand même bien stricte pour ce qui peut être plus polluant. Mais dans l'ensemble, voilà, on n'a pas de déchets chimiques ou enfin je n'en sais rien, on n'est pas concernés. Les nuisances sonores, on essaye de limiter un maximum : c'est des halls fermés, il y a des capots sur les machines, évident le personnel, ils ont des bouchons, des casques, enfin comme ils veulent mais en tout cas, ils doivent se protéger les oreilles, ça on le répète souvent, c'est surtout super important pour eux donc ils doivent faire attention.

**La performance durable fait-elle partie intégrante de votre stratégie actuelle ?**

Oui oui, certainement, les gens qui sont là, c'est important qu'ils soient en forme et en bonne santé, c'est indispensable donc oui, ça je pense que ça c'est intégré... les maisons qu'on fait, on utilise un maximum de matériaux naturels, on utilise un minimum de béton ou d'acier, vraiment très peu donc on est vraiment à cent pour cent dedans, pour nous, ça coule de source en fait, donc c'est vrai que c'est même difficile d'en parler parce que ça paraît très spontané et les gens qui travaillent ici, qu'ils sont intéressés par notre activité sont intéressés par ça aussi.

**D'après votre expérience et les difficultés que vous avez pu rencontrer, que recommanderiez-vous à une femme qui souhaite reprendre une entreprise ?**

Je l'ai dit et je vais le redire, c'est sans doute un gros travail d'introspection, trouver vraiment le fil rouge, le fil rouge de son parcours depuis son enfance, trouver le fil rouge et est-ce que dans cette entreprise, elle pourra justement perpétuer ce fil rouge, est-ce qu'elle s'inscrira dans ce qui est à elle son propre élan de vie, son propre chemin et je pense que ça c'est le principal. Et puis justement, ça permet de faire que l'entreprise devienne un peu la sienne, de nouveau pas au niveau patrimoine, mais au niveau de l'activité et de l'histoire de l'entreprise, qu'elle y laisse une trace. Et donc oui, à par les questions d'organisation, etc., bon c'est certain que ça demande un peu d'organisation à certains moments mais rien qui ne soit à mon sens complètement ingérable. Il y a toujours des solutions si on cherche bien et pas faire de trop lourds compromis non plus. Donc quand même s'écouter et prendre soin certainement de sa famille à certains moments. Donc voilà il faut s'écouter et pouvoir se mettre des limites. C'est sûr mais le principal c'est de vraiment bien se connaître.

## **Interview de Véronique Croisé – Femme 2**

### **Pouvez-vous vous présenter ? Quel âge avez-vous ? Quel est votre parcours scolaire et professionnel ?**

Je m'appelle Véronique Croisé, j'ai cinquante-trois ans, je suis mère d'un charmant bambin de quinze ans qui s'appelle Maxime, je suis mariée depuis sept ans. Niveau expérience ou niveau plutôt parcours scolaire, j'ai fait, au niveau de mes études supérieures, d'abord latin-maths au niveau de mes humanités dans une école catholique, pour ensuite passer à l'ULB où je suis ingénieur commercial Solvay. Expérience professionnelle, j'ai commencé ma carrière dans le bitume dans la construction comme directeur marketing pour ensuite ... j'ai eu l'opportunité de rencontrer mon associé Roland Boutefeu qui avait déjà racheté des petites PME et nous nous sommes associés pour faire grandir le groupe et le groupe n'a grandi que par rachat d'entreprises, jamais de création : au début dans l'imprimerie, ensuite dans la papeterie, fourniture de bureau, mobilier de bureau.

### **Pouvez-vous décrire brièvement votre entreprise ?**

C'est une holding, donc c'est une holding qui est dirigée par deux femmes. Donc Roland Boutefeu est malheureusement décédé en janvier 2000 et je continue de manière très constructive avec sa fille qui a aussi fait Solvay, qui a douze ans de moins que moi, qui est ici dans les bureaux un peu plus loin aujourd'hui, Valérie Boutefeu. Alors, nous avons donc ensemble un holding, l'ensemble des sociétés appartiennent à cette holding « familiale ou amicale ». Les différentes sociétés sont la papeterie NIAS à Bruxelles, qui est en B2C, qui a deux points de vente, Bruxelles et depuis un an, Waterloo, nous avons également donc la papeterie IPL à Liège, qui est aussi en B2C, nous avons en B2C également un copy service - papeterie près de la commission européenne, qui s'appelle Select Copy, une société de cachets qui est en B2B et qui s'appelle Belgraf, et IPL Business qui est la plus grosse société du groupe, qui se trouve à Braine l'Alleud et qui fournit les entreprises en fournitures de bureau, mobilier de bureau et depuis peu de temps revendeur Ricco.

### **Comment êtes-vous arrivée à la tête de votre entreprise ?**

Un peu par hasard, par rencontre. J'ai des parents indépendants donc j'avais cette mentalité d'être indépendant. J'ai rencontré Roland Boutefeu dans ma vie privée, qui lui était déjà indépendant. On s'est dit qu'on allait travailler ensemble, ce qu'on a fait. Donc c'est des rencontres, cette volonté de faire autre chose après cinq ans dans mon entreprise de bitume

qui s'appelait Asphaltco, où à l'époque, évidemment pour toi ça va faire bizarre, donc j'avais trente ans et je voulais devenir directeur à l'export et mon patron m'a dit « oui mais une femme à l'export, dans la construction, ça ne va pas » donc j'ai dit « bon alors, je vais chercher autre chose. Et donc j'ai eu l'occasion grâce à lui de reprendre ma première société. Ma maman m'a prêté vingt-cinq-mille euros sans intérêts que je lui ai remboursés cinq ans après et je me suis associée donc avec Roland et on a repris une imprimerie, une grosse imprimerie parce qu'on avait déjà des copy services etc.

### **Quel poste occupez-vous ? Quels rôles assumez-vous au quotidien?**

Dans les grosses sociétés, on dirait que je suis CEO mais je dirais simplement administrateur délégué actif et très active. Nous sommes deux qui avons ce poste-là et ce titre-là. Donc Valérie s'occupe plus de tout ce qui est achats et s'occupe plus, par exemple, de l'aménagement des magasins. Et moi je m'occupe plus de tout ce qui est commercial, et de tout ce qui est... la finance je dirais qu'on le voit à deux, mais la gestion journalière de la trésorerie, c'est plus moi et ça correspond plus à nos caractères. Valérie est peut-être plus analytique et moi qui suis plus, qui ai une plus grande intelligence émotionnelle, qui suis plus vers l'extérieur.

### **D'après votre expérience, comment a évolué et quelle est la vision actuelle de la femme dans l'entreprise?**

Comment ça a évolué... de ce que j'entends, je pense qu'elle a évolué vers un plus grand sens... enfin un plus grand respect de la femme en tant que professionnelle dans l'entreprise pour autant qu'elle soit à la hauteur de la tâche qu'on lui confie ou qu'elle se confie. Alors moi j'ai déjà été à des journées de femmes cheffes d'entreprises, en autres par exemple, initiée par la banque mais là je trouve que c'était un peu vouloir se faire mal, en essayant de trouver des problèmes à la femme cheffe d'entreprise alors qu'il n'y en a pas toujours. Bon moi j'ai cinquante-trois ans, je ne suis plus une gamine, j'ai fait mes preuves, je sais ce que je veux, je sais ce que je ne veux pas surtout. Donc à la limite, l'image qu'on a de moi, ce n'est pas que je m'en fiche un peu en tant que femme, si ce n'est que c'est vrai qu'il y a plus dans le paraître, etc. , mais à part ça, l'image qu'on a quand on a un certain âge, qu'on a un certain acquis, voilà si on est sûre de soi, on s'en fiche d'être une femme. Moi je ne me considère pas comme une femme quand je dirige une entreprise, je me considère comme un dirigeant d'entreprise en tant que tel « asexué » (rires), sachant que les femmes évidemment ont une façon de faire différente des hommes. Mais parfois les bruxellois ont une façon de faire

différente des liégeois, les namurois aussi, les gens du nord, du sud... donc voilà on fait fort des clichés je trouve par rapport à la femme et ce n'est pas toujours nécessaire. Alors c'est nécessaire pour certaines, de pouvoir se défendre et qu'elles ne sont pas sûres d'elles, sinon je pense que... Voilà moi par rapport à l'image que je veux donner ou ce que je perçois. Alors l'image que les autres ont de moi, ça il faudrait leur demander, mais bon voilà. Ce n'est pas toujours évident pour les autres d'avoir une femme cheffe d'entreprise je pense...

**Comment avez-vous l'impression d'être perçue dans l'entreprise, par vos collègues, vos clients, vos fournisseurs ?**

Oui le fait que je sois une femme, c'est plus facile à la limite, moi je trouve, ça a un côté... c'est tellement évident d'avoir un homme en face de soi, que quand c'est une femme déjà, il y a un autre regard, pour autant qu'ils vous respectent et que vous êtes respectable par rapport à vos compétences, moi je trouve que c'est un plus parce que vous avez peut-être le petit mot charmant, charmeur, si vous parlez à un homme, comme il y en a plus, quand vous parlez à des dirigeants d'entreprise, qui fait que...voilà. Mais certains sont encore machos bien entendu donc ça ne vaut pas pour tout le monde, mais dans les PME je trouve que c'est encore facile, je ne dis pas quand on est dans les conseils d'administration de grosses boîtes, c'est encore je pense une image différente, et une autre façon de faire. Mais au niveau des PME, voilà je suis perçue comme ayant du caractère, il vaut mieux en avoir trop que trop peu tant que ce n'est pas du mauvais. Voilà, je pense qu'avec l'expérience, avec le fait qu'on ait repris des sociétés, je pense qu'on tient bien la route. L'image que j'ai est une image professionnelle.

**Qu'est ce qui vous a poussée à reprendre une entreprise?**

Je suis fille d'indépendants, donc j'ai vécu dans l'entreprise de mes parents qui avaient une entreprise de sanitaire industriel. Donc j'ai vécu avec les employés de mes parents, l'entreprise étant à côté de la maison. Donc voilà, on sait ce que c'est de travailler le week-end, de ne pas avoir d'heure, de parler boulot en mangeant. Donc j'avais déjà un peu ça dans l'esprit, j'adore travailler, voilà je suis quelqu'un qui est une femme de devoir, donc on me dit, je fais, je suis très scolaire, dans le sens, je suis une ligne, je ne suis pas artiste. Et donc, qu'est ce qui m'a plu ? C'était une opportunité d'abord et puis j'avais ça dans les gènes, façon de parler, j'avais cette envie d'être libre et en même temps de me donner des contraintes, et j'ai eu la chance de rencontrer Roland Boutefeu sur lequel je pouvais m'appuyer puisqu'il avait quatorze ans de plus que moi, ça m'a aidé à avoir de l'assurance et donc et de pouvoir me lancer.

**Aviez-vous rencontré des obstacles dans votre carrière auparavant ? Par exemple, avez-vous été confrontée au plafond de verre auquel beaucoup de femmes font face ?**

Là, j'avais petitement, c'était une petite carrière de cinq ans chez Asphaltco où j'ai commencé après mes humanités parce que j'adorais la construction ayant vécu un peu dans la construction... plutôt après Solvay vu que j'adorais la construction. Après oui, j'étais confrontée au fait que j'étais une femme dans la construction et que ce n'était pas évident. C'est la raison pour laquelle je regardais pour avoir d'autres options et c'était souvent pour remplacer un pensionné, tous les postes, et je me disais « remplacer un pensionné, être ... (inaudible) par un pensionné quand on a trente ans, ce n'est pas que fun » et moi j'adorais les PME, je ne voulais pas rentrer dans ces grosses boîtes, Accenture et tout, ou être encore étudiant pendant dix ans. Voilà, ce n'était pas mon truc, j'étais dans le pratique.

**Quels avantages trouvez-vous au fait d'être votre propre patron ? Flexibilité, sécurité d'emploi, meilleure rémunération, l'accès à des secteurs dits masculins, l'autonomie, le pouvoir, mieux concilier vies privée et professionnelle ?**

L'avantage, c'est une flexibilité, dans tous les sens, on travaille trop, on travaille quand on veut et voilà donc la flexibilité dans le travail. Et surtout, au début, je ne voyais pas ça comme ça parce que je travaillais jour et nuit, mais maintenant, avec plus une vie de famille, pouvoir m'occuper... rentrer, travailler de chez moi, cette flexibilité-là mais que d'autres ont aussi puisqu'aujourd'hui avec le télétravail, voilà mais c'est aussi une flexibilité, même si on est complexé quand on ne travaille pas mais voilà. Quels autres avantages ? Oui rémunération, mais ça va dans les deux sens. Quand c'est dur, on se dit « bon on paie de toute façon les fournisseurs et le personnel avant ». Et puis voilà donc... non j'aurais fait carrière dans une grosse boîte, j'aurais gagné la même chose je pense. Voilà il faut peut-être voir un jour si on vend mais ce n'est pas à l'ordre du jour. Mais au niveau salarial, je pense que j'aurais gagné correctement ma vie, mais pas... on reste une PME quoi.

Sinon c'était votre question, plus dans les détails... quels avantages ? Avantages, inconvénients... Et bien inconvénient, on ne dort pas tous les jours bien. L'avantage on peut prendre les décisions mais il faut les prendre. Donc après, c'est le risque, je ne dirais même pas lié à la pension comme on disait avant parce qu'aujourd'hui, voilà, il y a les mêmes pensions et je pense qu'on en est pas là. Non, je trouve qu'aujourd'hui pour moi, ça a beaucoup d'avantages parce que plus on grandit, plus le risque diminue, plus on grandit, plus il diminue. Donc c'est ce côté risqué qui m'a fait beaucoup stresser quand j'étais jeune, nos

maisons étaient en garantie, tout était en garantie pour avoir les crédits bancaires, maintenant ça diminue évidemment, on n'est plus trop caution.

**Avez-vous rencontré des difficultés, des obstacles lors de la reprise de votre entreprise ?**

Les obstacles, il y a toujours au départ le financement. Au début, on a pu racheter des entreprises par notoriété presque, il y a de ça... en nonante-huit, nonante-sept, c'était avant la guerre (rires), dans un autre siècle où on devait avoir les crédits mais on a aussi mis tous nos biens en garantie, nos biens personnels. On a un peu levé ces obstacles en prenant des risques. Deuxièmement, c'est plus le côté humain où on se dit, on ne change rien quand on reprend, on écoute et puis on voit, mais il faut faire confiance aux personnes qui sont là, parce qu'elles ont une expertise que vous n'avez pas, surtout dans les premières sociétés qu'on reprend. Donc c'est parfois un obstacle de résistance au changement mais il faut savoir le gérer humainement et rassurer les gens. Mais au niveau financier, les obstacles, c'est être crédible auprès des banques et pouvoir donner les garanties nécessaires, je pense que là... Et puis après, quand vous payez convenablement et que vous remboursez convenablement, après bon c'est toujours plus facile, ils ... (inaudible-gagent ?) le fond de commerce et vous avez une certaine compétence et c'est plus facile.

**Plus précisément, avez-vous fait face à des obstacles liés à votre sexe ? Avez-vous senti une appréhension du cédant à remettre son entreprise à une femme ou des employés ?**

Oui mais j'ai eu la chance que, pour commencer ma carrière, d'être avec un homme qui avait quatorze ans de plus que moi donc là je n'ai pas eu ce problème, j'aurais pu l'avoir je pense. Après, quand sa fille est venue me rejoindre, moi j'avais déjà trente-sept ans, même si elle en avait vingt-six, ou j'avais trente-huit et vingt-six, elle s'appuyait sur quelqu'un qui avait déjà plus d'expérience même si c'était une femme. Donc chaque fois, ça a été, dans mon parcours de vie, mon parcours professionnel, j'ai chaque fois eu l'avantage soit d'être avec un homme ou soit mon associé, d'être avec une femme plus âgée et qui avait plus d'expérience, donc l'un dans l'autre, ça donnait une certaine assurance aux banques, aux financiers. Donc moi je ne l'ai... j'ai heureusement pas eu d'obstacles du fait d'être... Et puis malgré tout, avoir fait Solvay, ça aide, je dirais au niveau image, au niveau sérieux. Voilà, j'aurais fait psycho, et je respecte très bien les gens de psycho, mais pour gérer une entreprise, ils auraient peut-être pas aimé tout de suite. Voilà donc notre diplôme à toutes les deux, notre franc-parler, je pense qu'on est très rigoureuses, voilà ça a aidé aussi. Donc je n'ai pas vraiment eu d'obstacles.



**Avez-vous été mise à l'épreuve par le cédant ou par les employés, clients, fournisseurs ?**

Non le cédant, non parce que souvent il part très vite, enfin souvent... Parfois, on voulait au début les garder et on se rend compte que ce n'est pas le bon truc. Donc souvent le cédant, il part très vite après une semaine ou deux et on l'appelle si on a besoin, ou une question ou l'autre. Sinon, ce n'est jamais bien parce qu'on n'a jamais la même culture d'entreprise, on n'a jamais la même façon de diriger donc... Alors les employés, oui, quand à l'époque, j'ai repris une imprimerie, là c'était un monde hyper macho, c'était un peu Zola même dans ces vieilles imprimeries, donc on m'a beaucoup pris à parti. Mais comme voilà, ils ont très vite vu que la gamine qui débarquait du haut de ses trente ans venait travailler à quatre heures du matin, quand ils arrivaient à six heures, tous leurs dossiers étaient prêts, je pense qu'à un moment ils ont eu le respect du travail, même si je ne connaissais, je n'avais pas encore les compétences que pour... voilà, ils ont vu la quantité de travail et la rationalisation dans le travail, dans la structure de travail. Donc oui j'ai eu des bâtons dans les roues, à l'époque dans l'imprimerie mais c'était un autre monde, c'est un peu plus dur je dirais, c'est moins dans le tertiaire, dans le tertiaire, je n'ai pas vraiment eu... non dans le tertiaire, c'était plus facile mais dans les imprimeries, copy services, tout ce qui est plus production, comme je ne connaissais pas techniquement aussi le travail, j'ai dû vite apprendre et dès que j'ai connu le travail, ils m'ont respecté plus facilement. Mais ça n'a pas été, ça ne m'a pas traumatisée parce que j'ai un caractère fort et donc je passais au-dessus.

Au niveau des clients, très bien, j'ai un bon contact relationnel donc j'ai très vite été à la hauteur, et je me suis fait à chaque fois aider par les personnes en place, pour qu'ils m'expliquent le travail et pour faire la passation et fournisseurs, non, il y a des craintes financières à certains au début, on a beaucoup discuté, ils nous ont suivi financièrement. Non je n'ai pas eu de... c'est toujours un peu... quand on débarque dans un secteur évidemment les fournisseurs se demandent qui on est, mais si on paie ses factures à heure et à temps, je pense qu'à un moment ils comprennent qu'on tient la route.

**Qu'est ce qui a, selon vous, facilité votre reprise ? Ou au contraire, qu'est ce qu'il l'a rendue plus difficile ? Manque d'expérience, confiance en vous, soutien de la famille...**

Soutien de la famille et des amis, non pas spécialement, parce que comme... vu mon diplôme, j'étais plus, surtout à l'époque, on allait plus dans des grosses boîtes etc., mon tuteur qui n'est malheureusement plus là me disait « fais-toi appeler Madame L'Ingénieur », « quoi tu vas aller dans une PME ? », comme si c'était une épicerie, plutôt que d'aller dans un grand groupe.

Donc c'était plutôt l'inverse je dirais, enfin rien de négatif mais pas un encouragement, en tout cas, pas pour la première société. Donc non, je n'ai pas eu d'encouragements spécifiques, je n'ai pas eu de freins non plus, ma maman m'a quand même prêté vingt-cinq-mille euros, c'est quand même sympa, ça a été mon premier banquier. Ce qui a facilité, c'est la rencontre avec Roland Boutefeu qui avait de l'expérience, qui a facilité le fait de..., c'était un homme qui avait, à l'époque donc, on parle d'il y a vingt ans, où le monde était plus macho, donc c'était un homme, il avait quatorze ans de plus que moi donc ça a facilité la reprise puisqu'on était un couple dans la vie professionnel.

### **Avez-vous été dans l'ombre de Roland Boutefeu ?**

Oui et non. Peut-être au niveau financier pour les reprises et parfois on me prenait pour son assistance alors qu'on était cinquante-cinquante, d'ailleurs on en rit aujourd'hui avec les fournisseurs. Mais c'était... lui gouvernait et moi je dirigeais, on définissait comme ça nos rôles. Donc lui avait un peu plus de recul et moi j'étais dans l'action. Donc on me voyait sur tous les fronts, donc oui j'étais peut-être un peu dans l'ombre mais c'était plutôt complémentaire parce que finalement, la décision, c'est moi qui la prenait au niveau de l'action, des actions à faire dans les entreprises et lui regardait plus les dossiers. Au début, on regardait ensemble mais il avait plus ce rôle de prendre les choses... lui était comptable de formation, il avait un caractère plus introverti que le mien, donc je ne reste pas beaucoup dans l'ombre vu que j'étais extravertie (rires).

### **Avez-vous participé à des réseaux d'aide pour la reprise ?**

Non. Alors, maintenant je fais partie du BECI, à Bruxelles, où je fais de temps en temps des conférences pour les gens qui veulent reprendre des PME, où on me pose des questions, un peu du style que vous me posez, voir un peu comment ça s'est fait pour des gens qui veulent..., parce qu'il y a beaucoup de sociétés à reprendre quand même et des sociétés familiales à céder, ou des sociétés tout simplement à céder donc voilà... sinon, non, voilà, moi je ne suis pas.... On a voulu une fois travailler avec les séries B, ça ne s'est pas fait. Mais aide, non. On a nos comptables, on a nos experts fiscaux, on a nos avocats et c'est des... quand nous reprenons une société, ce sont de petites sociétés, c'est des sociétés qui font maximum un à deux millions d'euros de chiffre d'affaire, maximum, donc c'est des... on commence à avoir l'habitude aussi, on est rodés, parfois on ne fait même appel à personne, on fait les conventions nous-mêmes parce qu'on en a tellement de base, et puis on le fait relire par notre comptable pour être sûr, mais ça devient un peu une routine, ça peut être une société

de deux personnes, ça peut être un fond de commerce, mais finalement aujourd'hui, on a déjà repris, je pense, douze sociétés dans notre vie au moins, toutes des PME qu'on a fusionnées, on a racheté beaucoup de fonds de commerce aussi, pas que des entreprises, des fonds de commerce qu'on intègre dans les entreprises existantes. Donc tout ça, je dirais que ça devient une routine, comme lorsque vous faites un contrat avec un client. Alors, évidemment, humainement, c'est chaque fois différent, il y a toujours des cas particuliers dans une société, des difficultés que l'entreprise avait parce qu'il a cédé, parce que la personne prend sa pension ou autre. Mais ça devient un peu une habitude je dirais, sans me la jouer (rires).

### **Quel rôle a joué ou joue encore le cédant dans la reprise de votre entreprise ?**

Minime, parce que plusieurs fois on a voulu garder les cédants, on s'est vite rendu compte qu'il ne valait mieux pas, parce qu'ils n'arrivaient pas à ne pas avoir ... ils n'arrivaient pas à nous passer la main, parce que par habitude, ils décidaient, donc très vite, ça n'allait pas, même si on décidait la même chose. Mais alors les employés aussi, vers qui ils vont, ils ont l'habitude d'aller vers leur ancien patron, leur nouveau ne connaît pas tout donc ils ne vont pas vers leur nouveau et le nouveau n'apprend rien alors. Donc alors, le cédant est parfois un peu paternaliste, mais très vite il en a marre parce qu'il sait qu'il a cédé. Et il ne trouve jamais bien la façon dont vous faites parce que de toute façon, vous adaptez un peu les trucs et les choses. Alors qu'il ait le même âge, qu'il n'ait pas le même âge, voilà, c'est lui qui a créé son entreprise souvent quand c'est des PME, « c'est lui qui » et donc si vous changez, d'office vous êtes... voilà, c'est moins bien pour lui, souvent... parfois il vous dit « ah, ça c'est mieux ». Voilà donc, le rôle du cédant est très minime dans... il faut faire une reprise avec beaucoup, comme je dis, d'intelligence émotionnelle, beaucoup d'assertivité, d'empathie vis-à-vis des gens qui travaillent et respecter leurs connaissances, c'est ça pour moi... et le cédant, l'appeler un peu quand on a besoin de quelque chose mais voilà...

### **Que pensez-vous apporter en tant que femme dans l'entreprise ?**

Je pense que les femmes sont très pragmatiques, plus que les hommes. D'ailleurs, on rigolait l'autre fois, on était avec trois femmes autour d'une table avec un fournisseur... pour les subsides plutôt et il dit « le dossier est bien préparé » et puis il nous regarde « normal, ce sont des femmes » (rires). Donc on est très pragmatique, peut-être plus qu'un homme. On est très « cash », enfin moi en tout cas, je le suis, Valérie aussi et je pense qu'une femme cheffe d'entreprise doit être cash sinon elle n'en sort pas parce que si elle fait semblant, on croit qu'elle n'a pas de caractère ou on croit qu'elle ne sait pas ce qu'elle veut donc je pense qu'on

est obligée d'être assez cash. Ce qui, comme dirait Monsieur Lamborelle, peut être sympathique et moins sympathique, il faut vite montrer aussi ce qu'on n'aime pas, enfin ce qu'on ne veut pas, plus que ce qu'on veut presque, mais ça c'est dans la vie de tous les jours aussi. Quelles caractéristiques spécifiques ? Après, il faut peut-être aussi au niveau image et là mon associée et moi, on n'est pas tout à fait les mêmes, moi je fais attention à l'apparence, à l'image qu'on a physiquement et je sais que, par exemple, selon les entreprises, selon les villes, ça va faire un peu cliché donc il ne faut peut-être pas le remettre, mais à Liège on fait plus attention à comment je suis habillé que quand je vais travailler à Bruxelles, mais à Liège on est plus aussi... ils sont fiers s'ils ont une patronne à la limite élégante, qu'à Bruxelles on s'en fout plus, à Bruxelles, c'est on est strict, ça dépend des... c'est comme à l'époque où on trouvait bien quand un patron avait une grosse voiture, ça voulait dire que l'entreprise... maintenant, c'est différent. Mais malgré tout avoir cette image, mais pour un homme, je pense que c'est la même chose, si un homme qui a un pantalon qui en tient pas la route et qui... ou pas d'ourlets avec des tâches dessus, en tant que patron, c'est voilà... on peut venir travailler en jeans pour montrer qu'on est cool aussi mais en fonction des circonstances, voilà... avoir une apparence, je pense que les gens font plus attention encore quand c'est une femme.

### **Au niveau du management, vous pensez gérer différemment d'un homme ?**

Oui je crois. Qu'un homme... par exemple, j'ai dans mon équipe parfois des gens qui ont des problèmes, je serai plus à l'écoute, au point que parfois je dis « écoute Maman Véro » quand c'est des jeunes, au point qu'ils en rigolent. Donc pour la petite histoire, je téléphone un jour dans notre grosse entreprise là à Braine et je demande à parler à une certaine personne dans les ouvriers qui préparent les commandes et j'entends qu'il y en a un qui dit « c'est maman » à l'autre et donc je suis un peu maternaliste je pense, et alors quand il vient au téléphone je lui dis « écoute tu m'appelles maman, c'est très bien » je lui dis en rigolant, « mais le jour où tu m'appelles mamy, tu es viré » donc je dis voilà, un homme ne dirait pas ça, quand je dis ça à mon mari, il m'enguirlande, il me dit « tu as une façon de diriger ton truc » et je dis « non mais si quelqu'un a un problème avec son fils », moi j'ai un fils de quinze ans, on dit « tiens à quelle école, machin, dans le même coin ». Je parlerai peut-être plus facilement d'un problème privé, on viendra plus facilement me confier un problème privé, même si je fais la part des choses entre le privé et le professionnel et après on reparlera boulot. Mais je pense que je suis assez maternaliste et que les gens aiment ce côté un peu plus, peut-être humain, partage, même des hommes vis-à-vis de moi dans l'entreprise, parce qu'on a beaucoup de femmes dans les magasins mais on a aussi des hommes dans certaines autres entreprises assez

nombreux. Voilà, mais ça c'est peut-être lié à mon caractère aussi, que je sois une femme ou pas, quoique, là je ne sais pas quelle est la part de mon caractère du côté... puis on ne se prend pas très au sérieux avec Valérie, on est sérieuses mais on ne se prend pas au sérieux (rires).

### **Qu'est ce qui vous désavantage par rapport à un homme ?**

Et bien franchement, il y a beaucoup de femmes qui diraient « Olala, il faut plus se battre et tout », moi je dirais non, dès le début de ma carrière, à trente ans, pour avoir une réunion et j'avais besoin d'informations, je disais on peut se faire un tête-à-tête ou un truc comme ça, il y a la façon de le demander et donc c'est un avantage d'être une femme (rires), sans draguer mais en charmant différemment. Après, je parle de PME. Mais quel est le désavantage à être une femme, quand on est jeune, ça peut être... il faut plus montrer qu'on sait, voilà, à partir du moment où on sait un peu plus, moi je trouve que ça a beaucoup d'avantages parce que comme il y en a peu, moins que les hommes finalement... Non moi, aujourd'hui en tout cas, de mes cinquante-trois ans avec l'expérience que j'ai, moi je ne vois pas d'inconvénients...

### **Est-ce que la question du genre se pose dans votre entreprise au moment de promouvoir et d'engager du personnel ?**

Non, enfin oui et non mais dans les deux sens. Par exemple, dans les magasins, on a beaucoup de vendeuses parce que, historiquement, on dit que les femmes vendent mieux de la papeterie mais on veut quand même aussi des hommes pour contrebalancer, pour aussi aider, parce que les hommes physiquement sont plus forts quand il faut mettre en rayon, machin, voilà. Donc oui le genre est important par rapport au travail à pourvoir. Dans mon entreprise où on prépare des colis, même si à un moment ils ont aussi mal au dos, on engagera plus facilement des hommes qu'une femme, parce que le travail veut ça et que préparer des colis, être chauffeur quand il y a des gros trucs à sortir... Ce serait une petite camionnette, j'ai déjà eu des femmes qui livraient des photocopies, donc c'est plus... Au niveau du commercial, là non parce qu'on peut avoir une bonne commerciale sur la route, homme ou femme bien entendu, donc c'est en fonction un peu de... et on s'entend très bien avec les femmes, Valérie et moi donc voilà, on aime bien les hommes mais voilà, on s'entend... (rires) On nous demande parfois « tiens vous n'avez pas de problème à travailler avec des femmes », ou d'abord entre associées, voilà, non parce qu'on a bien défini nos fonctions, on serait toutes les deux dans une seule entreprise, tout le temps l'une sur l'autre, pff... ici elle s'occupe, par exemple, on est en train de refaire le magasin, moi je ne vais jamais, les articles, les machins, je m'en fiche à peine de ce que c'est

qu'un bic, j'exagère... par contre, s'il faut discuter avec des commerciaux, les motiver, ça c'est plus moi, donc on se divise le travail. Travailler avec des femmes est un avantage moi je trouve parce qu'on se comprend, c'est vrai qu'on a ce feeling quand même, Vénus et Mars, ce n'est pas qu'au cinéma ou au théâtre, avec les hommes, ce n'est pas toujours évident. Et puis comme on a la chance d'être au niveau hiérarchique supérieur, les petits trucs en dessous, on s'en fout un peu. Si quelqu'un doit vivre avec des gens du même niveau hiérarchique où il y a des trucs derrière la porte, machin, ou on est en train de critiquer l'un l'autre, c'est plus difficile évidemment. Donc non moi je ne vois rien de compliqué à ça. Et au niveau des genres je ne... c'est plus la fonction qui fait que parfois, on a une fonction plus masculine et plus féminine, c'est encore dans l'air du temps.

**Quelle relation entretenez-vous avec les membres de votre personnel, quel mode de management utilisez-vous ?**

Alors au niveau management, on a un management très différent Valérie et moi. Moi du fait que j'ai commencé tôt à reprendre des sociétés où des patrons ne se faisaient pas trop respecter et que j'étais jeune, enfin Valérie aussi était jeune après, on me vouvoie, on m'appelle Madame Croisé, on me vouvoie la plupart, certains me tutoient parce que je connais autrement ou certains m'appellent Véronique. Alors au début, c'était une demande de ma part, où c'était presque, j'ai fait, montré que c'était ce que je voulais quand j'étais jeune et puis c'est resté. Et puis Valérie est arrivée mais elle avait travaillé quand elle était étudiante donc c'est resté « Valérie tu » ou « Valérie vous » pour ceux qui la connaissent moins. Donc souvent, ça fait la vieille et la jeune : « Valérie vous » ou « Valérie tu » et puis « Madame Croisé », donc voilà là ça fait un peu clivage. Et comme disait un prof à l'unif, Alain Eraly, avec qui j'ai fait mon diplôme, qui était en sociologie, il nous donnait cours et il avait deux ans de plus que nous et il dit, « moi je vais vous vouvoyer parce que le jour où je dois vous péter, c'est quand même plus facile en vouvoyant qu'en tutoyant » et j'ai toujours retenu ça. Parce que, quand on est trop familier, à un moment, s'il y a des décisions importantes, ce n'est pas toujours évident de le dire à quelqu'un avec qui on est trop familier. Alors voilà, il y a des gens qui me font la bise, très peu, souvent on me sert la main, parfois ici je ne sers pas la main parce qu'ils sont dans le magasin. Voilà cette relation est je pense très conviviale et très directe mais pour ma part plus distante que Valérie qui vient de passer, elle, c'est moins distant, elle fera plus la fête et quand elle fait la fête, elle reste très tard avec tout le monde. Moi je me dis, je vais partir à un moment parce qu'en fin de soirée, il y a toujours quelqu'un qui a picolé un petit coup, qui vous dit un truc, voilà moi, je suis moins pour ça.

**Quelles stratégies adoptez-vous dans votre entreprise ? Avec les clients, avec les fournisseurs, avec votre entourage, avec des clubs ou des associations d'aide... ?**

Au niveau management, je n'ai pas répondu, c'est plutôt un management participatif qu'on a, mais jusqu'à un certain point où Valérie et moi on prend les décisions finales mais on écoute et comme on dit « il n'y a que les imbéciles qui ne changent pas d'avis ». On n'a pas envie de mourir idiots donc on écoute, on change d'avis si on nous explique pourquoi et des éléments qu'on n'aurait pas, je n'ai pas de problème non plus à m'excuser quand je fais... mais je réagis de moins en moins avec l'âge. Quand il y a quelque chose, je dors une nuit dessus, deux nuits dessus, et puis on voit. Donc voilà, management participatif. Donc la stratégie de l'entreprise et vie privée, la vie privée d'office fait partie... mon fils quand il était petit, il venait dans les magasins, je lui mettais un antivol pour que si jamais il sorte je vois qu'il sorte (rires), parce qu'il venait le samedi avec moi dans le magasin, j'étais seule avec lui, donc voilà il en rigole toujours avec son petit antivol... parce que quand il avait... tout petit, je ne savais pas où il était, donc voilà, donc ça ça fait partie de... Puis mes belles-filles travaillaient comme étudiantes. Enfin voilà... donc, ça fait partie... mes amis aussi, quand on est indépendant, on vit son entreprise, mon mari est aussi indépendant mais lui dans l'immobilier, voilà. Sinon niveau stratégie avec le personnel, c'est donc... enfin entreprise familiale, c'est plus entreprise familiale, on veut le rester, on connaît tout le monde, on connaît les enfants, enfin on ne connaît peut-être pas tout tout tout mais on connaît le prénom des enfants, on sait un peu la situation familiale de chacun, voilà. Et au niveau..., il n'y a pas de scission entre la vie privée, façon de parler, on essaie évidemment, et la vie professionnelle. Valérie elle est célibataire, elle travaille aussi beaucoup. Comme on travaille beaucoup, ça fait partie de... voilà on travaille tout le temps, maintenant avec évidemment les connexions à la maison, on travaille tout le temps et jamais, façon de parler, voilà...

**Quelles sont selon vous, les qualités qu'il est nécessaire ou utile de posséder pour reprendre une entreprise ?**

L'écoute, l'analyse et le côté humain qui va avec l'écoute mais d'abord écouter ce qu'on dit dans le secteur, voir un peu... voilà bien analyser le secteur. Et puis le côté humain et pas vouloir changer tout tout de suite, pas être trop excité. Je veux dire, il y a des choses parfois, on doit changer tout de suite parce que ce n'était pas rentable précédemment. Mais laisser le temps au temps, quand on reprend une entreprise, si l'entreprise évidemment n'est pas au bord de la faillite ou que voilà, c'est une reprise normale. Je pense qu'il faut être... oui laisser

le temps au temps et écouter les gens pour voir ce qu'ils ont à dire de leur expérience, parce que souvent ils connaissent les qualités, les défauts et de l'ancien patron et de l'entreprise et du secteur. Voilà et puis après évidemment avoir son propre jugement mais voilà.

**Comment a évolué votre entreprise depuis que vous l'avez reprise ? Comment se porte-t-elle financièrement?**

Alors elle se porte très bien, l'année passée était très bien, cette année c'est un peu plus difficile, surtout le magasin de Bruxelles pour toutes les causes que vous connaissez externes à l'entreprise même. Alors, on est en pleine croissance, donc on fait aujourd'hui douze ou treize millions d'euros de chiffre d'affaire au total de nos entreprises. L'entreprise qui a le plus évolué, c'est l'entreprise B2B parce qu'on a encore... enfin toutes les entreprises... Moi je m'embête très vite, donc quand c'est la routine je m'ennuie donc on reprend des entreprises et on est toujours à l'écoute. Donc comment ça a évolué ? On a racheté beaucoup de fonds de commerce, je pense qu'on a... l'année passée par exemple, en novembre 2014, on a racheté BOSS Services qui était une entreprise avec cinq commerciaux et en mars, on a ré-ouvert un magasin qu'on a racheté à une faillite à Waterloo, donc Papeterie Nias. Entre-temps, maintenant, on vient de reprendre en avril 2016 2.LS HLSA qui est une entreprise ici à Flemalle avec trois personnes. Donc je dirais que tous les ans on reprend quelque chose, on me dit « mais où tu vas t'arrêter », je dis « mais moi je ne veux pas reprendre à tout prix, mais les gens viennent nous voir ». Alors pourquoi ? Parce que, un, j'ai été présidente de la fédération belge des papetiers et fournisseuristes, donc on nous connaît. Deux, parce qu'on n'est pas que blondes comme je dis, donc ils voient aussi qu'on est sérieuses dans notre boulot. Parce que les fournisseurs préfèrent avoir des gens sérieux qui reprennent des entreprises que d'avoir des nouveaux venus dans la profession où ils ne savent pas très bien. Parce que du fait qu'on est déjà assez grand, en reprenant une société, on peut la reprendre en faisant des économies d'échelle alors qu'un nouveau venu dans le secteur ne pourrait peut-être pas reprendre la boîte parce qu'une société qui fait deux millions de chiffre d'affaire aujourd'hui ne peut pas survivre dans notre secteur à cause de toute la gestion informatique et la gestion qu'il y a derrière. Donc voilà, donc tout a fort évolué, au niveau du chiffre là on a tellement évolué que je ne peux pas vous dire mais je pense que ces deux dernières années on a augmenté de trente pour cent au total par des rachats.



**Comment avez-vous envisagé le futur de l'entreprise ? Vision à long-terme ou à court-terme ? Qu'est ce qui vous importe le plus ? Stabilité ou croissance ? Envisagez-vous de vous lancer dans le commerce international ?**

Alors commerce international, je ne crois pas si ce n'est qu'on ira peut-être dans le nord de la France si on appelle ça de l'international. Comment je vois l'avenir de l'entreprise ? Éventuellement, si on a encore des opportunités de rachats, pourquoi pas ? En Flandre, si on reprend une entreprise, pourquoi pas ? On est bilingue mais on n'a pas l'esprit tout à fait néerlandophone donc il faut avoir vraiment une entreprise plutôt que de se lancer soi-même sur ce marché. Je pense qu'en Belgique on a assez à faire à notre taille en Wallonie et à Bruxelles. Donc comment je vois le futur ? Une stabilité... un peu stabiliser et bien gérer, parce que ce n'est pas facile cette année, je pense, c'est moins facile que les autres années. Avoir une croissance en B2B, c'est plus facile que de créer un nouveau magasin parce que là on ne prend que du personnel et on va chercher les clients que dans un magasin, il y a les zones de chalandise donc c'est moins évident même si les marges sont parfois un peu plus élevées. Et aussi, on est en train de développer bien l'e-commerce donc on est en train de se poser la question « est-ce qu'on va développer l'e-commerce pour le magasin ou sous un autre nom ? » parce que si on développe l'e-commerce, par exemple avec une enseigne comme IPL, on doit le faire, sinon, comme on vend des produits indifférenciés, notre Stabilo on ne peut pas le mettre au prix qu'on le vend en magasin. Mais au magasin, vous avez un conseil, vous avez six jours sur sept, vous avez des vendeuses, vous avez un emballage, vous avez... donc on ne peut pas le vendre au prix qu'on a ... qu'on peut l'avoir chez Amazon, ou n'importe quoi dans des trucs où on vous le livre en vrac, où vous n'avez pas le plaisir de venir, d'être conseillé. Donc si on fait un site internet pour les magasins, est-ce qu'on le fait sous un autre nom ? Mais alors quel est l'intérêt ? Voilà, donc on vend déjà maintenant des stylos sur le site IPL Nias, on peut vendre des stylos en ligne mais au prix magasin parce que là il y a des prix imposés et on a notre site e-commerce où on fait trente pour cent de notre chiffre d'affaire pour la partie B2B vers les entreprises. Les entreprises nous ont demandé un code d'accès et alors, ils peuvent commander chez nous à des prix préférentiels avec des prix tout à fait compétitifs par rapport à tout ce qui est online et avec un service derrière. Donc c'est plus vers une stratégie informatique, beaucoup de communication, tout ce qui est Facebook, on est en train de développer aussi, parce qu'on a fait une étude de marché avec Monsieur Boffa, tu connais peut-être... où les gens disaient IPL, on voyait qu'on avait moins de personnes qui venaient mais que le panier était le même et dit « pourquoi ? » et en faisant l'étude, on s'est

rendu compte par exemple que les gens connaissent IPL, « Bien sûr à Liège, on connaît IPL » « ah oui, et tu n'as plus été depuis combien de temps ? » « deux ans » « Pourquoi ? » « Parce que je n'y pense pas ». Voilà, parce qu'on est tellement sollicités sur les réseaux sociaux qu'un magasin qui ne se refait pas connaître, mais il faut aussi que ce ne soit pas trop sponsorisé sur Facebook, on en a marre mais donc il faut trouver un bon moyen de se refaire connaître, qu'on parle de vous et donc c'est toute cette problématique-là de faire des concours, tous ces problèmes de stratégie avec les nouveaux moyens de communication qui pour moi sont importants, et on n'est pas encore très loin, on n'est pas nul mais on n'est pas... il y a de quoi faire.

### **Qu'est-ce qui rend les choses plus difficiles cette année ?**

D'abord, du côté de Bruxelles et partout, les attentats, les attentats, le terrorisme, à Bruxelles, les tunnels, on a cumulé là-bas donc on a eu des journées de fermeture, l'armée qui fait fermer et l'ambiance avec les grèves aussi, on ne sait même plus pourquoi on fait grève mais ça c'est une petite parenthèse, mais voilà c'est tout ça qui, dans un contexte morose, qui donne un sentiment d'insécurité aux gens, qui fait qu'ils n'ont pas envie d'acheter des trucs non nécessaires je pense. Donc c'est plus ça que la crise en tant que telle, ce n'est pas une crise vraiment économique sauf pour les gens qui ont moins de pouvoir d'achat parce qu'ils habitent à Bruxelles et que les magasins et tout ça, c'est la cata, mais non, c'est plus le climat morose avec tout ce qui se passe dans le monde qui en fait n'est pas directement lié au vrai business, donc en B2B ça va, mais en B2C, c'est plus l'ambiance qui fait, voilà, on n'ose pas venir en ville, on ne sait pas, puis il y a les grèves, puis il y a les attentats, puis après c'est les tunnels, enfin voilà.

### **Envisagez-vous de vous lancer dans des projets risqués ?**

On a fait beaucoup de projets risqués : ouvrir un magasin à Waterloo, c'est un projet risqué, reprendre une entreprise, il y avait cinq commerciaux, il n'y en a plus que deux aujourd'hui, parce que le caractère des gens ont fait que ça n'allait pas ou eux voulaient faire autre chose et donc, entre-temps, on a payé l'entreprise et les gens ne restent pas, ou restent, souvent ils restent mais bon... Donc tous les projets sont risqués. Ici on vient de réinvestir cent-mille euros pour rénover le magasin, voilà c'est de l'argent quoi, après il faut que ça marche, donc voilà...

### **L'entreprise avait-elle mis l'accent auparavant sur le concept de performance durable ?**

Il y a eu tellement de sociétés, tellement de reprises que tout dépendait de... on a beaucoup repris aux alentours des années deux-mille où là c'était des gens qui poignaient dans le travail comme on dit à Liège mais qu'il n'y a pas vraiment une vision de la gestion à long-terme. Donc oui je pense que nous avons un modèle de business qui marche et où on parle de performance, on analyse nos marges, on est des gens de chiffres, on analyse beaucoup tous des ratios sans le faire à outrance parce que sinon pendant ce temps-là on ne fait pas son boulot, mais voilà... Donc on trouve un juste milieu entre la performance pour avoir une durabilité d'entreprise et pour justement tenir la route dans un milieu ou dans un métier où il y a beaucoup de compétition et beaucoup de frais fixes en rachetant des entreprises pour avoir des économies d'échelle.

**Dans le contexte de mon mémoire, je parle de performance durable au niveau satisfaction du client, qualité, au niveau respect de l'environnement, climat au sein de l'entreprise...**

Oui ça en fait partie, donc à partir du moment où tout le monde voit qu'on avance, qu'on est une PME, on ne baisse pas les bras, on a toujours des projets. Au niveau de l'ambiance, que ce soit au niveau de l'organisation... Je pense que ça va de soi si on voit qu'on se bouge, les gens sentent aussi si l'entreprise va mal, si on n'a pas de projets, si on n'y croit pas... Au niveau écologie, oui on fait quand même attention à tout ce qui est... si on peut mettre des LED, si on peut... mais nous les produits, on ne les fabrique pas, donc nos produits, parfois on essaye d'acheter des produits écologiques, ce n'est pas que facile dans notre secteur parce que les gens ne sont pas prêts à les payer, tout le monde parle « oui écologie, machin, papier recyclé » et puis le papier recyclé il est gris et les gens n'aiment pas donc voilà, on s'adapte à nos clients. Mais au niveau performance service client, pour nous c'est indispensable bien entendu, on a des réunions commerciales, on a des façons d'accueillir le client, c'est ça qui fait notre différence, quand on dit « pourquoi vient-on dans un magasin par exemple ou pourquoi on va dans une PME et pas commander sur Amazon, machin, bazar », c'est le plaisir, le plaisir d'avoir un contact, le plaisir de venir, le plaisir d'être servi, le plaisir d'un bel emballage cadeau, le plaisir de choisir. Rentrée des classes, on a essayé par internet ou par fax, quel bonheur de venir avec ses enfants, le plaisir de voir leurs grands yeux qui pourraient acheter la farde avec Winnie L'Ourson. Ça on n'a pas si on est devant son ordinateur, enfin, on n'a pas ce même plaisir tactile, ce même plaisir de « viens on va faire la liste scolaire, on part, c'est l'aventure, on va en voyage avec maman, faire sa liste scolaire » et même plus

grand, quelle farde on a envie de choisir ou... Donc voilà, on fait attention à tout ça niveau performance.

**Et au niveau de l'environnement, les clients ne sont pas demandeurs ?**

Oui et puis ils ne veulent pas... oui ils demandent ou alors on est obligés dans certaines soumissions, des cahiers de charge de l'état dans notre partie B2B, mais sinon oui les gens quand c'est des trucs qui sont un peu en bois, ils aiment bien mais alors est-ce qu'ils veulent aussi le payer, pas toujours. Le papier recyclé, ils aiment bien mais non c'est plus joli quand c'est blanc. Mais bon, il y a du papier FSC qui est du... on fait attention aux forêts donc c'est de l'écologie et en même temps, il faut voir... cela dit, les produits écologiques commencent à diminuer de prix, ce qui n'était pas le cas au début. Donc les gens demandent, on suit aussi, on a ce qu'il faut mais on ne pourrait pas faire un magasin qu'écologique, les gens ne... Si les fournisseurs vont vers l'écologique, bien entendu, avant les colles PRITT on pouvait sniffer quand on était jeune, maintenant, ça sent moins, c'est sans solvant ou en tout cas pas avec les mêmes... donc les fournisseurs, les fabricants s'adaptent et nous on achète chez ces fabricants qui s'adaptent évidemment...

**Comment décririez-vous la position de l'entreprise en matière de RSE avant et après votre arrivée ?**

Je pense qu'on est, en toute modestie, on est dans le bon. Ça dépend, il y a beaucoup dans la responsabilité sociétale. Au sens large, je pense qu'on est attentif au bien-être des travailleurs, on est attentif à la communication, on est attentif au service, on fait tout dans la légalité, on a un système internet, on ne fait pas de black que les choses soient bien claires, ce qui n'était pas toujours évident avant etc. dans un autre temps où tout ça n'était pas... ici on a un système qui s'appelle NAVISION de Microsoft, qui est un truc comme SAP donc c'est vraiment pour que tout soit géré, qu'on voit où tout va. Voilà donc au niveau responsabilité aussi d'administrateur délégué, on ne prend pas ça à la rigolade, on se dit qu'on a une vraie responsabilité et on fait les choses de manière tout à fait légale, tout à fait comme il faut, avec une gestion... à chaque fois qu'on a des contrôles fiscaux, ils restent parfois une semaine, on est félicités quoi donc voilà on dit « pourquoi vous revenez ? » « Parce que ça fait du boulot » (rires).

**Avez-vous mis en place des actions spécifiques à ce niveau depuis la reprise ?**

Non, ça va de soi... je pense que le fait de devenir un groupe plus important fait qu'automatiquement, il faut des procédures, des procédures acceptées et pas que imposées, parce que plus on est nombreux... acceptées et imposées, un peu les deux, enfin, un mixte entre les deux, en tout cas proposées donc oui d'office... et les gens qui rentrent chez nous maintenant s'ils sont trois à rentrer dans un groupe où on est plus nombreux, et bien ils se mettent au... voilà, ils voient... je pense que c'est positif en général, tous les gens qui viennent chez nous voient qu'on est plus structurés qu'avant parce qu'ils viennent dans une société plus grande, pas trop grande mais plus grande donc, ils voient par exemple on a un car policy pour les voitures parce qu'avant ce n'était pas très clair s'il y avait un accident avec les voitures de sociétés, maintenant c'est clair, voilà le car policy. On a le fait qu'on puisse aller voir les mails des gens, enfin leurs adresses IPL s'ils sont malades ou parce qu'on a besoin, je ne vais pas passer ma vie à regarder ce qu'il y a dans leurs mails mais dans le contrat de travail, c'est marqué que j'ai le droit d'aller dans leurs mails sinon pendant quinze jours, ils sont absents et qui peut aller voir leurs mails... ce sont toutes des choses comme ça. Je ne sais pas si ça fait partie vraiment de la responsabilité sociétale mais ça fait partie de l'organisation, de la structure du travail. Moi je formalise de plus en plus les choses, j'adore les procédures mais j'accepte bien entendu les exceptions quand elles sont nécessaires.

**Avez-vous le sentiment que votre genre influence votre sensibilité aux problèmes de performance durable? Quels autres facteurs influencent votre sensibilité ?**

Je pense et en même temps, ce serait un peu paradoxal par rapport à ce que je vous ai dit au début. Mais est-ce que c'est le fait que je sois une femme ou le fait simplement que je sois Véronique Croisé qui est différente de Valérie Boutefeu, d'un autre, enfin, est-ce que c'est ma personnalité ou mon genre ? Voilà, ça je ne sais pas, je ne suis pas fine psychologue pour le dire.

**Vous pensez y être plus sensible ou moins sensible ?**

Non pas plus, pas moins. Parfois on est un peu échaudé quand on a eu quelques retours de flammes ou qu'on a voulu être sympa avec quelqu'un et puis que ça c'est retourné contre vous, là voilà ça c'est un peu l'expérience ou l'inverse, on se dit « tiens, on aurait peut-être du être plus à l'écoute, on ne l'a peut-être pas été assez ». Mais voilà, j'ai mon frère qui est aussi chef d'entreprise, une très grosse boîte, je pense qu'il est aussi humain mais il le prend avec plus de détachement, ça dépend de la grandeur de la société, pas du genre je crois, ça dépend de la grandeur de l'entreprise et puis du caractère de chacun, pas sûre que ce soit lié au genre.

**Comment la société a-t-elle commencé à s'intéresser à la performance durable? Par choix, par obligations légales,... ?**

Un peu les deux, bon d'abord parce qu'on n'est pas des machines et que donc on essaye que tout le monde soit heureux au travail. De toute façon, avec tout ce que vous avez sûrement déjà lu aussi comme bouquins d'organisation, plus on est heureux, mieux on travaille, plus l'ergonomie est adaptée, mieux... voilà, donc c'est dans l'intérêt de tout le monde et entre autres de l'entreprise et du patron. Donc ça c'est un peu le b.a.-ba. Et puis en grandissant, on a du... non... règlement de travail, machin, tout ça, j'ai fait un peu des règlements d'ordre intérieur aussi pour que... moi je fais attention à ce que toute décision que je prends, les gens la trouvent juste. Ça c'est vraiment quelque chose, alors ce n'est pas toujours le cas, mais je fais attention à prendre des décisions pour que personne ne soit contre son collègue ou en tout cas, tout ne sait pas, machin, ça dépend, parfois certains ont des avantages ou pas, mais je fais en sorte qu'il n'y ait pas de rancœurs, sinon quand il y a des rancœurs avec des collègues... l'entreprise, l'ambiance n'est pas bonne et le rendu non plus. Travailler en groupe, c'est important dans notre société à nous en tout cas.

**La performance durable fait-elle partie intégrante de votre stratégie actuelle ?**

De manière oui... mais pas systématique. Je ne me lève pas en me disant « Youpie, performance durable, fais gaffe Véronique, fais tout pour sur la journée », non. Ça se fait de manière automatique parce qu'on a une société à taille humaine, c'est encore plus facile je pense. Sinon on doit un peu plus se systématiser. Je me lève plutôt en train de me dire « que dois-je faire aujourd'hui pour que tout se passe bien, pour faire avancer l'entreprise et faire en sorte que quand il y ait des problèmes, des gens pas motivés ou qui ont des soucis, comment faire en sorte de résoudre tout ça ? ». Voilà comment je me lève et qu'on tienne la route avec des problèmes comme on a aujourd'hui à Bruxelles.

**D'après votre expérience et les difficultés que vous avez pu rencontrer, que recommanderiez-vous à une femme qui souhaite reprendre une entreprise ?**

D'abord, d'être sûre de ne pas être influencée négativement par son entourage, de pouvoir, si elle a une famille, gérer sans complexes le fait de déléguer l'organisation de ses enfants, sinon on est tout le temps en train de se dire « j'aurais du m'occuper des mes gosses, etc. » et in fine voilà. Moi j'ai pu m'organiser comme ça et j'ai pris quelqu'un à demeure et des nounous pour mon fils et j'ai une complicité avec mon fils qui a quinze ans assez exceptionnelle parce que

j'étais là quand il avait besoin de moi et pour les trucs pratiques, je n'étais pas trop là, ce n'était pas très grave. Donc c'est d'abord avoir ce côté déculpabilisation de travailler et que le travail passerait peut-être avant la vie privée quand on est jeune, parce qu'on a rien sans rien comme on dit. On ne peut pas avancer sans travailler, enfin ça c'est mon cas, à moins qu'on ait un peu de bol. Ça c'est une première chose. Deuxième chose, qu'est-ce que je dirais ... auquel il faut faire attention, c'est ne pas sous-estimer la charge de travail, reprendre une entreprise, ni le côté émotionnel et le côté prenant que ça a, même le jour, la nuit, le week-end et pouvoir faire la part des choses avec sa vie privée, à un moment ... pour dire « voilà maintenant, je suis privée ou je suis professionnelle » mais à un moment, il faut lâcher donc beaucoup travailler, pouvoir prendre du recul vis-à-vis de sa famille et en même temps pouvoir faire la part des choses, voilà je pense qu'au niveau humain, c'est ça. Et après, au niveau financier, c'est faire attention, donc d'abord voir jusqu'où on veut prendre le risque et c'est plus facile de prendre un risque quand on est jeune, quand on n'a pas de famille et qu'on accepte de ne pas gagner sa vie. Quand on reprend une entreprise plus tard, il faut savoir que les premières années on ne gagne pas sa vie, sauf exception, donc il faut le savoir pour qu'après, ça n'ait pas un impact... soit les parents qui aident, soit voilà, ou le mari qui peut aider ou pouvoir en tout cas assumer sans être frustré. Faire un bon plan financier bien entendu... Je dirais foncer si elle en a envie voilà mais qu'il faut savoir, qu'il faut vraiment ne pas être complexée d'être une femme par rapport à sa vie privée mais foncer je pense que c'est le mieux si elle a son projet en tête, si elle a vraiment envie de le faire voilà.

### **Interview de Michèle Detaille – Femme 3**

**Pouvez-vous vous présenter ? Quel âge avez-vous ? Quel est votre parcours scolaire et professionnel ?**

Alors oui si vous voulez avoir plus de précisions parce que vous ne savez pas prendre note de tout, vous n'avez qu'à aller voir sur le site de la banque nationale en Belgique, vous allez voir dans conseil de régence et là j'ai un CV parfaitement à jour. Donc j'ai cinquante-neuf ans, j'ai fait des études de sciences politique à l'université de Louvain, et puis j'ai eu un parcours politique : j'ai été parlementaire, j'ai été bourgmestre de Vaux-sur-Sûre, j'ai été vice-présidente du parti libéral. Et puis tout ça en même temps que du travail, en faisant de la politique j'ai travaillé pour un groupe qui s'appelle... on va faire simple, qui fait des tickets restaurants en Belgique et j'étais directeur commercial pour le BENELUX et puis j'ai repris avec un associé une entreprise au Luxembourg qui s'appelle NO NAIL BOXES. Ça c'était il y a vingt ans et puis on a acheté d'autres entreprises, on en a créées et on est arrivés à avoir un petit groupe d'entreprises qui est actif dans le levage et dans l'emballage industriel. Vous voulez un peu plus d'informations, vous allez voir sur le site ALITA.LU, comme ça vous aurez les différentes sociétés.

**Pouvez-vous décrire brièvement votre entreprise ?**

Quand on a repris cette entreprise, il y avait dix-sept personnes et elle faisait un million deux-cent-mille euros de chiffre d'affaires. C'est une entreprise qui fabrique des caisses pliantes en contre-plaqué pour l'industrie, et qui exporte dans les pays voisins du Luxembourg : France, Allemagne, Hollande, et un peu en Suisse.

**Comment êtes-vous arrivée à la tête de votre entreprise ?**

En la rachetant avec mon associé, donc on la rachetée à quelqu'un qui voulait prendre sa retraite.

**Comment avez-vous eu cette opportunité?**

Par le bouche à oreille en fait, comme bien souvent, on a des retours qui marchent. On a d'abord cherché via des banques, via des importateurs d'affaires, on a regardé beaucoup d'entreprises avant d'en racheter une, on en a, au moins examinées une vingtaine. Et voilà celle-là on la trouvée, elle est dirigée par un ami, une connaissance et voilà.



## **Quel poste occupez-vous ? Quels rôles assumez-vous ?**

Je suis l'administrateur délégué, et ben voilà je fais le rôle de directeur général, on va dire.

Définir la stratégie, coordonner les rôles du commercial, parce qu'on est obligés, quand on a racheté ... bon, maintenant on est cent-trente donc maintenant il y a évidemment plus de travail de coordination à faire, donc définir la stratégie et coordonner les différents services en support des directions commerciales, achat, vente. Voilà, représenter l'entreprise à l'extérieur et veiller au recrutement des postes de direction. Et voilà, vérifier si les résultats sont en accord avec les budgets.

## **Je voudrais passer à un autre sujet qui est la vision de la femme dans l'entreprise. D'après vous comment a évolué et quelle est la vision de la femme dans l'entreprise?**

La vision qu'ont les autres de la femme dans l'entreprise, c'est cela? Alors je pense que ça a quand même un peu évolué depuis l'époque où moi j'ai commencé à travailler, il y a maintenant plus de femmes mais la vision a évolué dans ce sens qu'on n'est plus vraiment étonné. Un exemple pour illustrer ça, il y a dix ans je crois, je suis entrée au conseil d'administration de l'équivalent de la FEB au Luxembourg, et j'étais la première femme depuis la fin du dix-neuvième siècle et j'étais la seule et en dix ans on est maintenant, on y est quatre parce qu'il y en a une qui a démissionné, donc voilà ça progresse bien. Ça bouge un peu, bon je pense que même si certains continuent encore à penser que clairement c'est pas le job d'une femme ou qu'elles ne sont pas aussi bien, ils n'osent plus le dire maintenant parce que c'est tellement mal vu d'être macho qu'en général ils rentrent leurs propos désobligeants. Et ce n'était pas le cas il y a vingt ans. Mais voilà, personnellement je n'ai aucun problème à aider et pousser les femmes à prendre des responsabilités. Il y a juste un élément dont il faut tenir compte : c'est que les femmes aujourd'hui chez nous, ont souvent le choix entre prendre des responsabilités ou s'occuper plus de leurs enfants et de leur famille et donc voilà alors, est-ce que c'est vraiment un choix ou si c'est parce que la société a intégré que quand on a des enfants, il faut que quelqu'un les assume et en général c'est la femme ou bien si c'est vraiment par goût, je pense que ça dépend un peu des cas. Mais ça veut dire que certaines femmes qui ont du potentiel n'ont pas nécessairement envie au moment où leurs enfants ont un peu besoin d'elles de consacrer à la fois beaucoup de temps et beaucoup d'énergie à leur travail donc laissent parfois passer des promotions parce que ça les obligerait à plus d'engagement et qu'elles ne peuvent pas à ce moment-là. Je n'ai encore jamais rencontré un monsieur qui me disait « non, non je ne veux pas ce job de directeur parce que je dois m'occuper de mes

enfants ». J'en connais pas encore. Je connais beaucoup de femmes qui voilà me disent « je sais que je n'arriverais pas à tout faire, donc je choisis pour le moment, pendant une période de cinq ans ou de dix ans, ça dépend un peu, de ne pas accepter de nouvelles responsabilités.

**Comment avez-vous l'impression d'être perçue dans l'entreprise, par vos collègues, vos clients, vos fournisseurs ?**

L'avantage quand on est une femme, d'abord les gens sont (...), les messieurs, moi je suis dans un milieu très industriel et quand la situation est tendue alors je ne dis pas qu'ils me font des cadeaux mais sur la forme c'est un peu moins dur et un peu moins rude que s'ils sont entre hommes, je ne sais pas ça doit être un respect, soit je ne me suis jamais fait injurier. Parfois c'est tendu mais ça n'est pas violent. Une chose dans les cas de litige, après euh ça ne leur pose pas trop de problèmes de travailler pour une femme ou sinon ils ne seraient pas venus et ils ne resteraient pas donc voilà, je pense qu'ils sont habitués et donc je pense qu'il n'y a pas vraiment de soucis. Les fournisseurs, c'est comme les clients en fait, les relations sont, je pense que ça leur est égal, ça les surprend peut-être au début. Alors c'est parfois un avantage parce que comme il n'y a pas beaucoup de femmes on est très vite repérées, alors on dit « ah oui ben tu vois ça c'est la bonne femme des cadeaux, la bonne femme des caisses. » Et voilà donc j'ai déjà moins besoin de faire la pub parce qu'évidemment quand il n'y a que quelques femmes dans une assemblée, on les voit bien plus que les messieurs qui quelque part sont tous habillés de la même façon et ils se ressemblent tous. Voilà à peu près ce que je peux dire.

Quand j'étais plus jeune je me disais toujours « oh là, là il faut que tout soit parfait, parce que déjà s'ils pensent que tu es une femme que ça va être moins bien il faut vraiment que tu fasses mieux et que tu ne laisses rien du tout au hasard. » Maintenant avec l'expérience on a moins besoin de préparer. C'est quelque chose que vous ne pouvez pas encore comprendre évidemment sauf que vous êtes, je suppose, quand même un peu moins stressée pour vos examens de dernière année que quand vous étiez à votre première session de première candi où vous ne voyiez pas du tout de quoi il retournait, donc voilà vous vous disiez « il faut vraiment que je mette tous les atouts de mon côté . » Maintenant il y a quand même une part d'expérience qui entre en compte.

**Qu'est-ce qui vous a poussée à reprendre une entreprise? Le souhait de se lancer dans une nouvelle aventure ? De vouloir faire autre chose ? La réalisation d'un rêve ?**

Je crois, je ne sais pas, moi j'ai souvent, je sais que je veux faire cela depuis toujours. Pourquoi ? Je ne sais pas, je crois qu'après avoir beaucoup réfléchi, j'aime vraiment la liberté

que ça laisse, à la fois pour définir ce qu'on veut faire, à la fois pour maîtriser son ... pour avoir son projet à soi, donc voilà je pense que c'est vraiment ça, la liberté. Mais ça veut dire aussi évidemment comme je dis toujours, que le jour où on fait une bêtise, je n'ai plus que moi à engueuler, je ne peux pas dire que mon chef est un imbécile parce le chef c'est moi.

**Aviez-vous rencontré des obstacles dans votre carrière auparavant ? Par exemple, avez-vous été confrontée au plafond de verre auquel beaucoup de femmes font face ?**

Personnellement non, parce que c'est moi qui ai décidé d'arrêter, de ne pas continuer à faire de la politique parce que je savais que je perdrais mon poste de députée et que voilà c'était pas mon truc. J'ai assez vite compris et on me demandait plutôt de rester donc voilà dans la commune là je suis revenue. Dix-huit ans je trouvais que c'était bien assez et je n'ai jamais, quand je suis rentrée dans le groupe qui commercialisait les tickets restaurants, je l'ai fait pour avoir de l'expérience dans un grand groupe parce que je pense que c'est vraiment important quand on n'a jamais travaillé d'aller dans une grande boîte bien structurée, on y apprend de bonnes choses, mais je savais que je n'y resterais pas. J'y suis restée huit ans, donc voilà le temps d'apprendre, de trouver ma société, et tout donc, je n'ai jamais eu de moment où ..., je veux dire l'occasion ne s'est pas présentée pour moi puisque, le plafond de verre c'est en général quand on veut faire carrière dans un grand groupe et où là ça ne marche pas. Mais moi les grands groupes je savais que c'était pas pour moi, je voulais y passer pour apprendre mais c'était un peu trop contraignant donc non je ne peux pas dire que j'ai connu ça, mais je ne dis pas que ça n'existe pas, je dis juste qu'il y a les circonstances professionnelles qui ont fait que j'y ai échappé.

**Quels avantages trouvez-vous au fait d'être votre propre patron ? Flexibilité, sécurité d'emploi, meilleure rémunération, l'accès à des secteurs dits masculins, l'autonomie, le pouvoir, mieux concilier vies privée et professionnelle ?**

Bon c'est un peu ce que je vous ai dit, la liberté de s'organiser comme on veut ou à peu près. Bien entendu on a des clients donc ceux-là on ne leur fait pas faire ce que l'on veut. On a des fournisseurs malheureusement on ne leur fait pas faire non plus ce que l'on veut. On a des collaborateurs, c'est parfois aussi un peu tendu. Il y a des moments, on a de grandes satisfactions puis des moments un peu plus difficiles mais je pense que c'est vraiment le fait de pouvoir décider soi-même de ce qu'on fait avec les contraintes que je viens de vous dire, les parties prenantes comme on dit maintenant. Pour organiser sa vie, c'est sûrement un avantage, on travaille sûrement plus qu'un cadre qui est impliqué dans un groupe, mais

différemment, bon voilà je dis que je vais à la mer maintenant, je travaille à peu près la moitié de la journée comme j'en ai envie, je ne veux jamais embêter mes collaborateurs à des heures qui ne sont pas des heures de bureau, donc je ne vais pas commencer à les appeler à six heures du soir pour leur dire que j'ai eu une idée. Mais je vais mettre mes idées par écrit à six heures du soir pour leur "mailer" et leur dire qu'on en reparlera dans deux ou trois jours, ou appelez-moi à telle heure, donc là c'est une grande liberté de pouvoir s'arranger à peu près comme on veut avec ses collaborateurs. Bon rémunération, c'est un peu différent quand on reprend une boîte que quand on la crée, je pense que quand on la crée c'est très difficile pendant des années, c'est toujours plus long que ce qu'on croit, pendant des mois ou des années on ne gagne pas trop d'argent et donc là c'est un peu ingrat parce qu'on donne beaucoup et que les résultats ne sont pas toujours immédiats donc ça c'est une difficulté. Chez nous on n'a pas connu ça parce qu'on a racheté une société et puis on en a créé d'autres qui ne rapportent pas d'argent au début mais comme la principale en gagnait, le groupe était bénéficiaire. Mais je connais beaucoup de gens et particulièrement des femmes parce que souvent on vient un peu me demander mon avis sur l'une ou l'autre chose, qui ont un job et qui bossent vraiment beaucoup, beaucoup et qui à la fin de l'année n'ont rien gagné alors ça arrive souvent, ça arrive pas tout le temps, mais vraiment beaucoup et ça je comprends que ce soit très difficile. Voilà il y a aussi le fait que l'on ne s'improvise pas chef d'entreprise, tout le monde n'est pas fait pour être chef d'entreprise, il faut non seulement une formation mais il faut aussi un type de comportement et de caractère un peu particulier et il faut surtout se remettre en question, ça c'est vraiment sans doute une des choses les plus importantes. Est-ce que j'ai répondu à votre question?

**Oui.**

Tout dépend je suppose du métier que l'on fait, je suppose que si on a une entreprise plus saisonnière, on doit aussi tenir compte, je ne sais pas moi si quelqu'un a un vignoble il ne va pas partir au moment des vendanges, qu'on soit homme ou femme.

**Quels sont, à l'inverse, les inconvénients à être son propre patron**

Non, oui quand on dit les fournisseurs, on dit aussi les banquiers on peut dire tout le monde ce n'est pas juste le type qui vous fournit la matière première. Tout le monde connaît les problèmes avec l'administration aussi mais bon il ne faut pas exagérer, ce n'est pas énorme non plus mais ce sont des choses, des démarches qu'il faut régler, qu'il faut faire. Bon voilà mais ça fait partie ... est-ce que ce sont des difficultés ? Voilà ça fait partie de l'environnement

ça il faut se dire « je n'ai plus de chef mais j'ai des clients, c'est pas mon chef qui va me dire que je n'ai pas atteint mes objectifs, c'est mon client qui va me dire que je ne l'ai pas livré à temps. »

**Avez-vous rencontré des difficultés, des obstacles lors de la reprise de votre entreprise ?  
A tous points de vue : conciliation vies privée et professionnelle, gagner le respect des collaborateurs, constituer une stratégie après la reprise ?**

Non, par vraiment, mais on savait bien ce que l'on reprenait. On avait bien étudié les secteurs d'activité qui pouvaient être intéressés, on connaissait nos moyens financiers et on n'a pas rencontré ... non la difficulté c'était de trouver la reprise, et puis après voilà de nouveau quand on dit j'ai acheté et puis ça ne va pas, on l'aurait bien dit avant que ça n'allait pas marcher parce voilà il y avait des critères évidents qui n'étaient pas remplis, mais chez nous on n'a pas eu trop de mal une fois qu'on a trouvé la bonne. Je le dis on en a bien pris vingt et dans les vingt, on trouvait que c'était trop loin, ou trop cher ou c'était un métier qu'on n'allait pas arriver à maîtriser ou on sentait que le marché n'allait pas être porteur. Il faut vraiment, il ne faut pas se précipiter, il faut regarder, analyser et il faut faire fonctionner son cerveau et pas y aller juste avec ses émotions, son cœur et ses tripes, il faut ça aussi mais il faut d'abord avoir l'approche personnelle de la chose.

**Plus précisément, avez-vous fait face à des obstacles liés à votre sexe ? Avez-vous senti une appréhension du cédant à remettre son entreprise à une femme ?**

Alors non, en tout cas ça n'a pas été exprimé chez le cédant et chez les collaborateurs qui étaient là. Comme je crois c'était la quatrième fois en dix ans que l'entreprise changeait de main, le délégué syndical nous a dit « oh vous savez, moi depuis dix ans j'en ai déjà vu quatre. » Donc voilà vous arrivez, on ne sait pas combien de temps vous allez rester, bon finalement c'est moi qui l'ai mis à la retraite, donc c'était plutôt une appréhension de gens lassés parce que cette société change tout le temps de main, elle va finir par fermer donc pour leur sécurité à eux, il n'y a pas eu à ma connaissance, mais peut-être qu'ils se sont dit « oh là, là celle-là », mais en tout cas, ils ne l'ont pas exprimé ouvertement.

**Avez-vous été mise à l'épreuve par les employés, clients, fournisseurs ?**

Alors je réfléchis, oui et non, enfin oui parce ben voilà, quand la personne arrête on veut toujours quelque part ... on a du stress. C'était la même chose quand je suis arrivée à la commune, « ben voilà qu'est-ce qu'il faut faire maintenant ? Qui a des idées ? » Ici c'est : « le

prix du contreplaqué va augmenter est-ce qu'on en achète plus ou est-ce qu'on en n'achète pas plus ? Si on en achète plus, est-ce qu'on a de l'argent en suffisance, est-ce qu'il faut le payer ou pas ? Et puis si on en n'achète pas plus, dans les mois qui viennent il va augmenter, on va réduire notre marge. Donc voilà on est confrontés à des décisions, des décisions qui sont faciles une fois que vous êtes là depuis longtemps. Faciles pas vraiment mais qui sont plus faciles une fois que vous êtes là depuis longtemps mais qui la première fois vous font dire « oh là, là comment je fais ? » Dans ces cas-là, moi j'ai toujours appliqué la même technique, ben voilà je disais « qui peut m'aider dans les gens que je connais ? » Et donc je cherchais, je prenais mon téléphone et j'appelais celui qui, à ma connaissance, pouvait me donner un bon conseil en disant « écoute voilà c'est la première fois que je dois faire ça, je ne sais pas comment ça marche, est-ce que tu l'as déjà fait ? » Oui. « Est-ce que je peux te voir, pour en parler, pour que tu m'expliques ? » Et les gens sont souvent ravis de partager leur savoir, et si vous connaissez des gens vous pouvez aussi apprécier leurs réponses en fonction de leurs caractéristiques à eux, donc quelqu'un qui est toujours optimiste ben vous divisez par deux et celui qui dit toujours que ça va mal vous vous dites « oui ok il a raison sur le fond mais n'oublie pas qu'il voit tout en noir. » Voilà c'est un truc que j'ai souvent utilisé, les gens je dois dire ont toujours répondu, et c'est quelque chose que je fais encore maintenant pour des domaines qui me sont étrangers.

### **Avez-vous eu des difficultés par rapport au financement de votre activité ?**

Alors les difficultés, le premier banquier qu'on est allés voir, j'étais avec mon associé et le premier banquier nous a demandé si on avait une maison et mon associé est un monsieur qui a un humour un peu noir et alors il a regardé le banquier et il a dit : "et vous ?" Et le banquier a dit : "ce n'est pas la question." Et il lui a répondu, mon associé a répondu : « c'est bien ce que je disais ce n'est pas la question. » Ça c'est terminé assez vite avec celui-là et puis on est allés voir un deuxième banquier ensemble et puis celui-là a dit qu'il ne pouvait pas faire le financement parce que vous rachetez l'entreprise trop bon marché. Bon voilà et alors juste avant de partir aux sports d'hiver, je suis allée voir un troisième banquier en me disant « on va bien voir ce que celui-là va dire. » Et celui-là a dit oui tout de suite et nous a ouvert un prêt en trois jours. Donc voilà je tiens à vous dire que le fait que j'y sois allée seule n'a absolument rien changé parce que mon associé me dit « enfin tu vois tu es une femme. » Donc le troisième qui ne connaissait pas mon associé puisqu'il n'était pas là et que le deal s'est fait sans lui. Ça s'est passé vraiment sans difficulté. Évidemment maintenant les deux autres banquiers, ça fait dix ans qu'ils veulent revenir, mais on dit : « écoutez, on a été bien près de lui, donc il

n'y a pas de raison. » En fait on a quand même fait un deal avec l'un des deux parce qu'on voulait avoir deux banquiers pour traiter nos affaires quand on en a racheté une autre et là c'est une autre paire de manches comme on dit dans les Ardennes puisqu'il voulait absolument rentrer, on a dit d'accord mais à nos conditions. Et ça c'est beaucoup trop cher, et ça on ne peut le faire que quand on est en position de force. On ne faisait pas le poids au début, mais c'est pas au moment des difficultés moi je dis toujours aux gens qui veulent créer leur entreprise le "non" du banquier est parfois un signal. Alors les banquiers n'ont pas toujours raison mais si vraiment il ne veut pas jouer avec vous, demandez-vous pourquoi et demandez-leur pourquoi. Parfois c'est parce qu'il y a des choses qui ne sont pas bonnes dans votre projet et il faut peut-être le reconsidérer. Il faut prendre cela comme un avertissement, parce que j'ai vraiment du mal à croire que de bons projets sont rejetés par les banquiers, par tous les banquiers. Pour nous, pourquoi le premier n'a pas voulu ? Parce qu'à ce moment-là il avait déjà plein de PME donc il s'en foutait de nous avoir ou pas, le deuxième je pense que c'était vraiment personnel, pas par rapport à nous, mais il n'appréciait pas bien du tout la boîte et donc voilà. Le troisième il a dit oui parce qu'il voulait se lancer dans le financement des PME et donc on est allés pour les crédits dans cette banque-là parce que voilà c'était un créneau, qu'il voulait se diversifier, mais si toutes les banques vous disent "non", voyez si le projet tient vraiment debout. On raconte toujours des exemples où les banquiers ont dit "non" et que le type est devenu milliardaire, mais bon il y en a peut-être dix dans le monde pour eux quand même un certain nombre d'autres qui se sont plantés.

**Qu'est-ce qui a, selon vous, facilité votre reprise ? Ou au contraire, qu'est-ce qui l'a rendue plus difficile ? Le manque d'expérience, de confiance en vous, le soutien de votre famille ?**

Ça s'est bien passé, mais bon, la boîte elle est bien déjà, on n'a pas repris une boîte en difficultés, parce que ça aussi c'était une chose qu'on ne voulait pas faire. Maintenant, on le ferait peut-être mais à l'époque non, comme on était nouveau. Nous, on n'est pas plus malin que les autres, si c'est une boîte qui ne marche pas, on ne voit pas comment, nous, on arriverait à la faire marcher alors que les autres n'ont pas réussi. Non, nous notre boîte marchait bien et on a dit qu'on allait laisser tourner un petit peu, puisque ça tourne bien, qu'on gagne de l'argent et puis petit à petit quand on aura bien compris comment tout cela fonctionne on essaiera d'améliorer. C'est aussi un conseil que je donne à tout le monde, si vous vous êtes lancés dans quelque chose qui tourne bien, adaptez-vous d'abord à ce qui existe, parce que ce n'est pas par hasard que ça marche droit, si ça ne marche pas ok, mais si ça

marche bien regardez, faites la même chose et quand vous avez bien tout compris alors ajoutez peut-être des choses meilleures. Donc là, ça n'a pas été difficile non plus, vous allez dire que je trouve rien de difficile, en fait il a peu de choses, et ça c'est peut-être une caractéristique, si on veut être chef d'entreprise, il ne faut pas voir des difficultés partout sinon ça ne sert à rien. Bien entendu il a fallu s'approprier, il a fallu, toujours, quand on reste dans quelque chose de nouveau même si ce n'est pas très technique, il a fallu s'approprier la connaissance. Ça c'est un effort intellectuel à faire, mais bon une fois qu'on a compris, ce n'est pas très compliqué. Le personnel, on avait quelques personnes là-dedans avec qui c'était un peu difficile de travailler, qu'on n'a pas gardées. Très souvent, quand vous n'arrivez pas à travailler avec quelqu'un, il n'arrive pas à travailler avec vous, donc il faut trouver un moyen pour s'entendre et après quand on n'a pas réussi à s'entendre ... C'est nous qui avons recruté, on se débrouille plutôt pas mal pour l'équipe qu'on a, ça, ça marche bien mais tout le monde n'évolue pas. C'est toujours le problème, les gens qui avaient de bonnes qualités pour travailler quand on était à vingt, et bien tous n'ont pas réussi à évoluer dans un groupe qui fait cent trente personnes. Donc, on doit parfois se séparer de gens qui ne sont plus à leur place, parce que les comportements ne sont pas adéquats pour évoluer dans un groupe où il y a plus de personnes, forcément plus de règles, donc forcément un peu moins d'autonomie. Donc voilà il faut, je pense, maintenant être capable d'évoluer et n'avoir pas peur de se remettre en question et de pouvoir s'adapter à tout ce qui change très vite. Si on parle de la vente, elle ne se fait plus du tout comme il y a vingt ans, quand on a repris notre entreprise de caisses on disait aux clients, j'exagère un peu mais : « voilà nos caisses, elles sont comme cela, prends-les, et si tu ne les veux pas c'est pas grave ». Maintenant, on dit : « monsieur le client, quel est le modèle de caisse qu'on peut faire pour vous et quand voulez-vous être livré ? ». On est passés d'un délai de livraison normal de huit semaines il y a vingt ans, à un délai de huit jours maintenant. Ce qui est vrai pour l'entreprise en général, est vrai aussi pour les individus, quand tout le monde a toujours conduit une voiture ..., évidemment pour pouvoir vendre, si vous n'arrivez pas du tout à vous débrouiller avec tout ce qui est bureautique, internet, vous êtes, très vite, dépassés. Il faut vraiment veiller à ce que le personnel puisse évoluer quand c'est possible, ce n'est pas toujours possible.

### **Avez-vous participé à des réseaux d'aide pour la reprise ?**

Alors, non pas vraiment, pas des réseaux informatisés parce qu'à l'époque je n'en connais pas, j'avais suivi quelques cours, par la chambre de commerce ou par Idélux, je ne sais plus, mais



c'était avant que je ne reprenne, c'était au moment où j'avais eu l'idée. Bon, des cours de gestion des PME, mais des cours pour reprise, non.

### **Quel rôle a joué ou joue encore le cédant dans la reprise de votre entreprise ?**

La reprise comptait trois entreprises, et toujours le même profil, un monsieur de soixante ans dont les enfants ne voulaient pas reprendre l'entreprise. Reprendre une entreprise, c'est plus de la psychologie, que de la compta ou de la finance, parce que c'est à lui. Parfois, il ne veut pas vous vendre, parce que votre tête ne lui revient pas ou parce qu'il n'est pas d'accord avec le projet que vous avez pour son entreprise donc voilà il faut ... On a, d'ailleurs, raté une très belle entreprise pour des raisons purement psychologiques et voilà on a appris et on ne va plus jamais refaire cette bêtise. Et donc, le rôle du cédant en général, il va rester six mois parce qu'il va nous guider, les six mois dans les deux premières entreprises c'est devenu un an, parce qu'on avait vraiment besoin d'apprendre et puis parce que ça devient vraiment très difficile de mettre ces gens-là dehors. « Comment allez-vous faire ça? », simplement parce qu'il a envie de rester, parce qu'il est très confortable, évidemment, il n'a plus d'ennuis, il va toucher un beau paquet de pognon, comme on dit vulgairement, et il continue à venir au bureau, alors relax quoi. Donc, c'est difficile de lui dire de partir, donc on dit : « attends j'ai encore besoin d'avoir des informations ». Puis, puisque humainement ça s'est bien passé, on n'a pas envie de rompre ça. Donc, deux fois, j'ai dû vraiment dire : « non, c'est fini là, demain fini, fini on ne relaye plus ». Ensuite c'est une période difficile à vivre pour tous les deux, parce que le cédant, il pense toujours que ce qu'il fait, c'est très bien fait, comme tout le monde d'ailleurs, tous les gens consciencieux pensent toujours qu'ils font le mieux. Je suis sûre que le questionnaire que vous avez fait, il est bien et vous l'avez fait du mieux que vous pouviez, donc vous pensez qu'il est vraiment bien fait. Donc, si quelqu'un arrive et dit que c'est ridicule de parler avec des gens au téléphone, il faut les voir et puis d'abord t'avais dit que cela allait durer une demi-heure et ça va durer une heure et puis tes questions elles sont beaucoup trop ceci, cela ça va pas vous faire plaisir. Alors, vous, comme vous êtes jeune et que vous n'avez pas passé trop, trop de temps à faire ça, c'est pas très grave. Mais imaginez-vous si vous avez passé quarante ans de votre vie à faire un truc et qu'il y a quelqu'un qui arrive et qui vous dit : « moi, je vais faire autrement ». Vous n'avez pas envie que ça change, donc celui qui arrive et qui veut changer les choses, il n'ose pas trop le faire ou alors il peut le faire mais il se dit : « merde », si je le fais, l'autre là-bas qui est resté dans son bureau, il va me dire que c'est complètement nul. Quand je vais venir demain pour lui demander des infos sur autre chose il va m'envoyer sur les roses. C'est vraiment une période très, très difficile. En plus le bureau, il

dit : "prenez mon bureau", mais non, c'est délicat, c'est le sien, mais il n'y a pas toujours beaucoup de place, -« attendez, qu'est-ce que je vais en faire, restez à votre place, c'est votre bureau ». Et voilà, c'est vraiment difficile et nous avons eu affaire, à chaque fois, à des gens corrects et convenables. J'ai déjà parlé avec des amis qui ont repris des boîtes, qui ont eu beaucoup plus d'ennuis parce qu'ils sont tombés sur des gens qui n'étaient pas honnêtes, qui n'étaient pas corrects, donc c'est une période compliquée.

**Que pensez-vous apporter en tant que femmes dans l'entreprise ? A tous les niveaux, management, capacités, compétences, traits de caractère, caractéristiques spécifiques aux femmes, motivation**

C'est une question à laquelle j'ai toujours eu du mal de répondre, je dis toujours en boutade, « moi je n'ai jamais été un homme donc comment voulez-vous que je sache comment je ferais si j'étais un homme? ». Au-delà de la boutade, peut-être que les femmes sont plus, peut-être, je ne sais pas, peut-être plus dans le dialogue et dans la collaboration, dans l'écoute. Ce qui ne veut pas dire, qu'on ne me respecte pas, mais je pense avoir les gens autour de moi. C'est sans doute, une caractéristique qu'ont la plupart des femmes, plus écouter, plus faire participer tout à le monde à une décision tout en l'assumant bien entendu, parce qu'on est patron. Je pense que c'est sans doute une caractéristique, oui je crois.

**Qu'est-ce qui vous désavantage par rapport à un homme ?**

Rien (rires), je ne sais pas, à part la force physique, je ne vois pas globalement ce qui pourrait ..., si peut-être, mais je ne sais pas si c'est un désavantage, mais oui peut-être. Je pense qu'on a plus de liberté par rapport à son choix, moi je pense, je ne sais pas encore quand je le ferai, mais je pense que je pourrais. D'ailleurs, je l'ai fait quand j'étais en politique, c'était bien d'avoir été bourgmestre dix-huit ans, j'avais vraiment donné tout ce que je pouvais. Je ne voulais plus rester, parce que je savais que je n'apporterais plus grand chose, je ne serais pas plus mauvaise que quelqu'un d'autre, mais je me disais : « tu n'as plus vraiment grand-chose à apporter, donc tu vas faire de la routine, allez, il faut du sang neuf, une nouvelle équipe, donc retire-toi ». C'est très, très rare que des gens fassent ça, c'était très rare. Ça commence à venir un peu plus, et donc là par rapport à une profession ou à un métier, on met sans doute un peu plus de distance. On peut, sans doute, un peu plus facilement dire : « moi j'arrête parce que je vais faire autre chose ». Alors, je ne sais pas si c'est vrai pour toutes les femmes, mais je crois quand même, que c'est plus une caractéristique féminine que masculine.

## **Est-ce que la question du genre se pose dans votre entreprise au moment de promouvoir et d'engager du personnel ?**

Je ris parce que, évidemment, moi je dis qu'il faut des femmes et des hommes parce que c'est pas le fait d'être une femme qui fait qu'on est bon. C'est le fait d'avoir une équipe diversifiée donc c'est le genre, c'est des cultures ouvertes, et je ris parce qu'on a engagé beaucoup de jeunes femmes et elles arrêtent pas de faire des bébés. Je peux vous dire que le directeur de cette partie-là devient fou, il me dit : « je ne veux plus voir de femmes ». C'est très compliqué quand on doit remplacer quelqu'un parce que bon, c'est la même chose en Belgique qu'au Luxembourg, non seulement c'est le congé de maternité, mais après vous avez le congé parental, qui peut être pris pendant un an à mi-temps ou six mois à temps plein, enfin bon bref c'est vraiment de la gestion difficile. Tant pis, on continuera à engager des femmes tant qu'elles sont bonnes, « alors, vous vous débrouillerez ». C'est vrai que c'est compliqué, mais ça fait partie de notre société que je trouve positive, ce qui faudrait faire, c'est ce que j'explique toujours, c'est encourager les messieurs à prendre aussi ce congé parental et ça, ça arrivera, d'ailleurs ça se fait un peu chez nous. Ça ne se fait pas par choix, c'est quand madame gagne plus d'argent que monsieur que monsieur prend le congé, sauf s'il est vraiment réactif à ce genre de chose mais souvent c'est comme ça. On a eu deux ouvriers qu'ils ont fait mais vraiment parce que leur épouse gagnait plus d'argent qu'eux, donc ils ont dit : « on va ... ». Je ne sais pas s'ils s'occupaient vraiment du bébé, je n'en sais rien, mais bon voilà ils étaient en congé. Voilà, quand on a des femmes qui sont jeunes dans l'entreprise, c'est compliqué mais c'est pas impossible. Par ailleurs, elles travaillent bien et puis parfois, c'est presque toujours le cas, il y en a qui reviennent de maternité, de leur congé encore plus motivées, drôlement plus mûres. Il y en a d'autres qui reviennent un peu 'cruches' et puis il y en a d'autres qui sont restées telles quelles. Ça fait partie de l'évolution de la société que moi je trouve plutôt positive donc j'oblige à donner les congés parentaux et quand je dis j'oblige, je n'oblige pas les salariés à les prendre, mais je dis au responsable de service : « vous devez dire oui ». Je dirai oui, oui mais pas à temps plein, ce sera à mi-temps. On essaye aussi d'avoir le moins de conséquences négatives possible, donc à mi-temps, oui, pour que l'organisation du service soit quand même plus facile.

Voilà les problèmes de genre qui se posent. Alors aussi par rapport à ce que je vous disais, par rapport à la liberté d'évolution, on a une jeune femme, commerciale interne, en clair ça veut

dire qu'elle vend par téléphone. Pourquoi est-ce que chez nous il n'y a pas de femme commerciale externe? Parce qu'il n'y a jamais ..., on en a eu dans le temps qui ont postulé, on en a eu deux, elles sont parties et voilà ça s'est pas bien passé. Voilà, moi je suis prête à recommencer. Pourquoi est-ce que je ne demande pas ? Parce que je voudrais bien, pas de problème, alors son chef dit : « elle n'y arrivera jamais », « mais pourquoi tu dis ça ? », « parce que je le sais ». Enfin bref, pour finir elle y arrive, elle y est, elle y reste trois ans et puis elle dit « vous savez maintenant, tout compte fait, j'aimerais bien travailler à mi-temps, donc il vaudrait mieux que je sois commercial interne ». Je ne vous dis pas le chef de service, oui ça, ça n'arrive jamais avec un garçon, il reste. Elle, pourquoi elle fait ça ? Parce qu'elle a décidé d'avoir une autre activité à côté, parce qu'elle voudrait être prof, et puis puisque son mari gagne bien sa vie, elle peut prendre un petit risque et vivre avec un salaire à mi-temps. Donc voilà dans mon expérience, en tout cas, j'ai rarement rencontré des garçons qui avaient cette liberté par rapport à la fonction qu'ils occupent en général. S'ils sont commercial interne, ils veulent devenir directeur parce qu'ils seront mieux payés, ils veulent bosser encore plus, ils veulent devenir le chef. Voilà, aujourd'hui c'est plus dans cette attitude par rapport au travail que je verrais la différence.

**Quelle relation entretenez-vous avec les membres de votre personnel, quel mode de management utilisez-vous ?**

Je pense, je dis je pense parce qu'on ne sait jamais comment on est perçue, mais je pense être assez ouverte mais une fois qu'il y a une décision à prendre et qu'elle a été prise, et bien on doit s'y tenir, mais c'est ... On a un organigramme assez plat, tout le monde peut parler, peut donner son avis, on sollicite souvent l'avis des gens, il y a très peu de hiérarchie. On doit, quand même, savoir que le chef c'est le chef et il y a encore des gens de notre génération, pour eux, c'est un peu difficile à comprendre. Mais non, voilà ça existe quand même, et c'est lui qui a le plus de responsabilités et une fois qu'il te dit quelque chose et bien il faut s'en tenir à cela, mais c'est assez, comment on dit maintenant, c'est assez cool, quand même. En tout cas, quand les gens postulent chez nous et qu'on leur demande pourquoi ils veulent venir, ceux qui connaissent disent c'est pour l'ambiance. Voilà, parce que c'est assez décontracté, semble-t-il, tout en bossant, parce que si la société ne gagne pas d'argent, elle ne peut pas payer les ouvriers et elle ne peut pas garder ses employés.

**Quelle stratégie adoptez-vous dans votre entreprise ? Au niveau relation avec le personnel, avec les clients, avec les fournisseurs... avec votre entourage, avec des clubs ou des associations d'aide...**

Alors par rapport aux clients et aux fournisseurs on dit toujours, et on essaye de s'y tenir, qu'on veut une relation sur le long terme. Donc, on ne va pas chercher le dernier prix chez le fournisseur, on va chercher bien entendu à bien acheter mais à avoir aussi un bon service. On essaye, aussi, de trouver des fournisseurs qui nous ressemblent, plutôt des PME parce qu'on sait qu'on est un peu mieux traités par les PME que par les grands groupes. On est un peu mieux traités, comme on représente quelque chose dans le portefeuille client d'une entreprise. Par rapport aux clients, c'est la même chose, on veut leur donner des produits de qualité, on veut pas dire on va vendre une fois et puis on s'en fiche on a bien gagné notre vie là-dessus et puis après c'est pas grave s'il nous quitte, non. On veut, on essaye d'établir des partenariats, des relations de long terme avec les clients, c'est pas toujours évident mais bon on essaye. C'est la même chose par rapport aux gens qui sont chez nous, on paye bien les salariés. C'est pas des salaires comme ceux qui travaillent dans des banques au centre-ville, mais ils ne sont pas mal payés. Ils ont des avantages de souplesse que l'on peut donner dans les petites entreprises. S'ils veulent prendre congé à certains moments on peut leur donner. S'ils veulent s'arranger avec tel ou tel horaire, ils peuvent choisir, ils peuvent pas changer tous les jours, mais on peut dire et bien tiens voilà, tu peux arriver à huit heures trente au lieu de huit heures parce que tu dois conduire ta fille à l'école, ou pendant toute cette année scolaire-ci je souhaiterais finir à seize heures ou lieu de seize heures trente. Tout ça, c'est un peu de souplesse ou d'avantages que l'on peut donner parce qu'on a une petite taille. On est des gens sérieux, je pense, je suis même sûre et on veut donner cette image là aussi. Par rapport aux banquiers quand on a eu des prêts, on les a remboursés, par rapport aux administrations luxembourgeoises aussi, on se conduit correctement, on respecte les lois voilà donc c'est grosso modo, la stratégie qu'on a envers les tiers.

**Quelles sont selon vous, les qualités qu'il est nécessaire ou utile de posséder pour reprendre une entreprise. Pensez-vous présenter ces qualités ?**

Alors, il faut être optimiste, parce que sinon on ne le fera jamais. En même temps, il faut avoir du bon sens, chez nous on dit toujours que notre mode de management c'est le « GBS », le gros bon sens. Donc ne faites pas quelque chose qui est contraire au bon sens, si ça vous paraît absurde, ne le faites pas. Alors voilà bon sens, optimisme et alors quand même des

notions de gestion. Alors, avant on n'était pas obligé d'avoir fait l'école de gestion et je ne le regrette pas. Il faut quand même savoir, avoir quelques bonnes notions de bonne gestion mais qu'on peut avoir dans un camp scout quand on est les chefs de camp et qu'on doit aller faire les courses et qu'on doit acheter des tentes. Donc voilà, c'est aussi ce qu'on a dans son ménage ou dans sa vie privée, on doit savoir qu'on ne peut pas confondre chiffre d'affaires et bénéfice, qu'on doit avoir une poire pour la soif, qu'on ne peut pas dépendre que d'un seul client, qu'on doit avoir deux fournisseurs pour la fourniture essentielle. Je suppose qu'on apprend cela dans les écoles de gestion, mais ce sont des choses tellement évidentes pour quelqu'un qui a un peu de bon sens. Je pense que le bon sens est sans doute une qualité, l'optimisme aussi, maintenant ce n'est pas l'optimisme béat, il faut être vigilant tous les jours et voilà.

**Comment a évolué votre entreprise depuis que vous l'avez reprise ? Comment se porte-t-elle financièrement, économiquement ?**

On était dix-sept, on est cent-trente, on faisait un virgule deux millions de chiffre d'affaires, et on fait vingt-deux millions de chiffre d'affaires. On a fait la croissance système, on a racheté des entreprises. La société, on peut considérer qu'on a de bons résultats financiers et les différentes entreprises se portent toutes bien. En plus, on est dans des métiers où il n'y a pas de gros investissements à réaliser donc on n'est pas très endettés et voilà on est une bonne petite société saine, mais ce n'est pas par hasard, c'est vraiment le fruit de travail, de réflexion, d'orientation de décisions, parfois de refus de prendre certains clients, donc voilà c'est du travail de tous les jours.

**Comment avez-vous envisagé le futur de l'entreprise ? vision à long-terme ou à court-terme ? Qu'est-ce qui vous importe le plus ? Stabilité ou croissance ? Envisagez-vous de vous lancer dans le commerce international ?**

Alors, on dit toujours qu'on veut une croissance mesurée, alors ça veut dire quoi, ça veut dire qu'on ne veut pas trop s'endetter, ça veut dire qu'on ne veut pas courir derrière le chiffre d'affaires et s'agrandir, puis après ça devoir rembourser des investissements qu'on aurait fait. On dit toujours croissance maîtrisée, oui on veut grandir de cinq à dix pour cents par an, tant mieux si c'est plus mais on ne va pas ..., on veut le faire en pouvant nous-même pouvoir financer cette croissance. C'est ce qu'on a décidé jusqu'aujourd'hui et je pense que pour les quelques années à venir c'est encore dans cette direction-là qu'on va aller.

**Envisagez-vous de vous lancer dans des projets risqués ?**

Non, non, on est très prudents et on a, quand on a vu des choses, on n'était pas vraiment persuadés que ça allait marcher, on n'a jamais pris de risques jusqu'à présent.

### **L'entreprise avait-elle mis l'accent auparavant sur le concept de performance durable ?**

Il y a bien longtemps, on ne parlait pas de tout cela, on ne le formalisait pas mais ça existait déjà concernant la durabilité, tout ce qui est environnement. Les matériaux utilisés sont des matériaux tout à fait recyclables déjà à l'époque. Je ne vais pas rentrer trop dans le détail, nous on a mis ça en avant quand on a repris, il y a quinze ans, on avait déjà un chapitre sur l'environnement, donc c'était déjà comme ça. Bien entendu, on continue à faire des efforts, maintenant, pour continuer à réduire le coût, le poids, la matière qu'on utilise et etc. Donc là, c'est un argument qu'on met en œuvre pour l'environnement. En ce qui concerne l'aspect social, on est certifiés *corporate social responsibility*, voilà, à l'institut luxembourgeois et voilà ça ne nous pose pas de problèmes parce que c'est vraiment la mise en œuvre des valeurs qu'on défend, dans une PME. Ça nous correspondait déjà assez bien parce que ce sont nos valeurs à nous, on accueille des étudiants en stage, on donne beaucoup, beaucoup d'opportunités de formations à notre personnel qu'on paie bien, à temps, tous ces critères de conduite de bon père de famille, sont des choses qui existent d'habitude, assez souvent, pas toujours mais assez souvent, dans les PME. Ce sont des choses qu'on formalise parce qu'on est obligés de tout formaliser dans les grands groupes parce que là, plus personne n'est responsable de rien. Mais je suis sûre que vous aussi c'est comme ça, on vous a toujours dit : « ne frappe pas plus petit que toi, ne frappe pas non plus les plus grands ». Sans doute pas pour les mêmes raisons. Tu ne voles pas, tu respectes le matériel qu'on te donne, tu respectes tout le monde donc finalement c'est ça la responsabilité sociale, un peu plus élaborée mais c'est la transposition de ces valeurs à différents niveaux de l'entreprise.

Avec l'aspect économique qui reste primordial, puisque le but d'une entreprise c'est de gagner de l'argent, si l'entreprise ne gagne pas d'argent tout le reste n'existe pas. Si vous allez voir sur notre site, vous allez trouver tout cela, on explique comment on met tout ça en œuvre.

### **Avez-vous mis en place des actions spécifiques à ce niveau depuis la reprise ? Lesquelles ?**

On a mis en place des actions spécifiques parce que par exemple dans les deux entreprises qu'on a rachetées en France, c'était loin d'être le cas, là c'est vraiment nous qui avons imposé notre marque. L'entreprise qu'on a reprise au Luxembourg ça commençait, mais disons qu'il

n'y avait pas vraiment de problèmes mais c'est nous qui avons formalisé, l'avons inculqué et qui répétons sans arrêt. On fait passer le message aux gens qui travaillent chez nous.

**Avez-vous le sentiment que votre genre influence votre sensibilité aux problèmes de performance durable? Quels autres facteurs influencent votre sensibilité ? (âge, éducation, expérience...)**

Je ne sais pas, moi je pense que c'est plutôt mon passé en tant que politique qui fait ça, je pense, mais je peux me tromper, parce que bon quand on fait pendant longtemps de la politique c'est souvent parce que vous avez le sens de l'intérêt général. Vous vous intéressez à la société, voilà je ne sais pas si c'est vraiment le genre, j'ai connu des confrères masculins qui sont très sensibles et je réfléchis parce qu'il y a moins de femmes chef d'entreprise, les femmes que je connais le sont aussi. Je ne sais pas si c'est lié.

**Comment la société a-t-elle commencé à s'intéresser à la performance durable? (par choix, par souci de l'environnement, pour les bénéfices économiques, sociaux, environnementaux, par obligation ?)**

Il y a un peu de tout, il y a bien entendu les obligations légales, il y a le fait que de plus en plus de clients y sont sensibles donc forcément. Puis, il y a le fait que quand le respect de l'environnement est compris intelligemment c'est tout à fait profitable pour une entreprise. Evidemment, si on vous dit n'importe quoi sans tenir compte de la réalité, là c'est plus compliqué. Sinon mettre un éclairage qui ne consomme pas beaucoup c'est bon pour la planète mais c'est aussi bon pour le portefeuille de l'entreprise. Avoir des gens motivés qui viennent au travail parce qu'ils sont joyeux, contents de venir c'est bien moralement mais c'est aussi très efficace pour l'entreprise. Donc quand c'est bien compris, il n'y a pas d'antinomie. Quand on a affaire à des fous furieux verts, ça ne passe pas bien, on raconte des trucs qui n'ont ni queue ni tête. Mais bon voilà, quand cette idéologie n'est pas seulement une idéologie mais quelque chose de nouveau et de bon sens et bien bravo. Et ça sert à tout le monde, quand on peut dire aux gens, prenez le bus parce que ça va vous coûter bien moins cher que de venir en voiture oui mais alors il faut reculer l'horaire, et bien on le recule d'un quart d'heure comme cela ça on se colle sur les horaires de bus et ça arrange tout le monde.

**La performance durable fait-elle partie intégrante de votre stratégie actuelle ?**

Oui tout à fait.



**D'après votre expérience et les difficultés que vous avez pu rencontrer, que recommanderiez-vous à une femme qui souhaite reprendre une entreprise ?**

Alors je lui dirais, c'est Marguerite Yourcenar qui est un auteur, la première femme à être entrée à l'académie française, on lui disait : « est-ce que ça vous pose un problème d'être écrivain et d'être une femme ? ». Elle a répondu : « ça ne m'a jamais posé de problèmes parce que je n'ai jamais pensé que ça pourrait m'en poser un ». Donc voilà, c'est peut-être aussi une façon d'envisager les choses, donc je dirais, premièrement vérifier bien si vous avez vraiment envie de faire ça. Il faut être optimiste, mais il faut aussi avoir une politesse et vous devez savoir compter. Pour le reste, si vous choisissez ce métier pour lequel vous pensez que vous allez gagner de l'argent, ne le faites pas, si c'est (...). La question que je pose toujours à ces gens-là, souvent aux femmes, c'est « pourquoi vous voulez faire ça ? » si vous faites ça pour gagner de l'argent, ne le faites pas. Si vous voulez ouvrir une société parce que vous aimez bien créer des foulards et bien, faites ça pendant vos loisirs, créez des foulards pendant vos loisirs. Si vous voulez faire du coaching mais que votre but n'est pas de gagner de l'argent, et bien inscrivez-vous dans une boîte de bénévoles. Quand on crée une entreprise, le premier but doit être, c'est de gagner de l'argent mais pas à confondre avec l'âpreté. Mais s'il n'y a pas d'argent dans la boîte, il n'y a pas la possibilité de faire des projets donc ça c'est la première chose que je dis à tout le monde. Plus souvent les femmes que les hommes en tout cas, arrivent avec des projets et elles adorent leurs projets, leurs produits, je dis c'est bien que vous l'adoriez mais est-ce que quelqu'un d'autre va s'y intéresser? Normalement, il faut de la passion, de l'enthousiasme, mais il faut aussi une analyse froide par rapport à son projet, si on veut vraiment le mener à bien, donc voilà en général le discours que je tiens. Il n'est pas très joyeux, ce n'est pas plein d'enthousiasme mais les beaux projets qu'on n'arrive pas à vendre, ça ne marche pas et c'est le désastre à tous niveaux parce qu'on a perdu du temps, de l'argent, on s'est aigri. Parfois un projet a beau être beau s'il n'est pas vendable alors il ne faut pas le mettre dans le cadre d'une entreprise, il faut le mettre dans d'une ASBL, il faut le mettre dans un autre environnement que l'environnement économique.

#### **Interview de Myriam Moussebois – Femme 4**

Donc pour ce qui est de la reprise de l'entreprise, donc je suis née dedans, donc nous on est la troisième génération, mon fils est la quatrième. Donc mon grand-père était installé à On près de Jemelle en 1923 et avant la deuxième guerre, il avait déjà six ouvriers et notre père, parce que mon frère est avec moi dans l'entreprise et on a donné tous les deux nos parts à nos enfants donc notre père s'est installé en cinquante-sept parce que notre grand-père avait tout perdu à la guerre. Il y avait une bombe qui était tombée sur son atelier donc l'atelier était complètement détruit donc ils ont recommencé à zéro sous "établissement Rigobert" en 1957 à Bruxelles. En 1960 il avait déjà dix ouvriers et donc nous, on a commencé dans l'entreprise, mon mari et moi, en 1972 et mon frère en 1975. Donc il se fait que depuis le départ en septante-deux, j'ai constitué tout un dossier pour établir une SPRL parce qu'il y avait quand même plusieurs enfants de mon côté donc il y a cinq enfants. Donc nous, nous avons continué l'entreprise et à un moment donné, notre père a pris sa pension en nonante-cinq donc nous lui avons payé une rente viagère en compensation des actions de l'entreprise. Et donc depuis 1995, l'entreprise est entièrement sous notre pouvoir disons, si on parle comme ça et donc moi en septante-deux, j'avais un diplôme de secrétariat comptabilité en sortant des humanités, c'était le départ de ma formation professionnelle. Or, il se fait que chaque fois qu'un client téléphonait, je ne savais pas répondre puisque je n'étais pas moi-même menuisier et que, même en tant que comptable, il faut savoir encoder les factures des fournisseurs à bon escient. Donc qu'est-ce que j'ai voulu faire? J'ai voulu faire la formation de menuisier, donc là toutes les portes se sont fermées, y compris du côté familial, du côté de mon mari, de tout le monde, donc j'ai dû toute seule me présenter dans un centre de formation qui était situé Chaussée de Mons et qui n'acceptait pas de femmes non plus puisqu'en menuiserie, il n'y avait pas de femmes. Et donc, j'ai dû rester pendant un jour à attendre qu'ils veuillent bien m'écouter en prétextant donc que j'étais dans une entreprise familiale de menuiserie et que par conséquent, c'était pour continuer cette entreprise qu'il fallait absolument que j'aie la formation de menuisier. Donc pour me dégoûter du métier, ils m'ont fait raboter pendant cinq jours des chevrons de six mètres cinquante de long à la varlope, donc c'est un rabot de un mètre cinquante et donc j'ai dû équarrir tous ces chevrons pendant cinq jours. Comme ils ont vu que j'étais pas dégoûtée, ils ont obligé mon père à signer une convention en disant que si je faisais la formation de menuisier, à ce moment-là, lui devait m'engager en tant qu'ouvrier menuisier donc à contre-cœur, il a signé la convention en question parce qu'il n'était pas d'accord que je fasse la formation, parce qu'il trouvait que c'était pas, de la part d'une fille, un métier possible.

Donc pendant neuf mois, j'ai commencé au mois de septembre, non plus, et j'ai arrêté au moins d'août l'année suivante, j'ai été toute la journée en atelier en formation, étant la seule femme et étant sabotée par les collègues au centre de formation. Et après ça, j'ai recommencé dans l'entreprise parce qu'on avait au mois de septembre suivant, on avait un contrôle fiscal donc il fallait absolument que je revienne à flot dans mes comptes. Et donc je travaillais toute la journée en formation, je rentrais chez moi, je prenais mes enfants à la garderie, je faisais les repas, les lessives, je repartais la nuit gérer l'entreprise Rigobert et puis comme ça pendant onze mois, donc à un moment donné, le corps flanche et j'ai dormi trois jours non stop. Donc c'est mes parents qui se sont occupés de mes enfants pendant cette période-là. Et donc ça a été très, très dur mais bon, j'avais vingt-huit ans à ce moment-là, j'ai tenu le coup quand même autant de temps, parce que c'est quand même difficile de dormir deux à trois heures par nuit pendant autant de temps et donc je ne suis pas une personne qui sait dormir sur si peu de temps, il me faut huit heures de sommeil, ça c'est indispensable. Et donc après ça, j'ai évidemment été sur chantiers et donc à ce moment-là, on a trouvé des problèmes financiers graves parce que les clients me voyant en salopette avec le personnel sur chantier, trouvaient que c'était inadmissible de la part d'une femme qui était chef d'entreprise de se trouver sur chantier. Donc là, j'ai dû arrêter, j'ai recommencé une formation en informatique à ce moment-là et j'ai introduit le premier PC dans l'entreprise en décembre 1986 donc suite à la formation informatique que j'avais faite pour me recycler parce que c'est tout le temps du recyclage dans tous les métiers, c'est pareil. Donc, on a eu le premier PC, le premier programme de découpe de panneau en quatre-vingt-six aussi et donc la personne qui nous avait vendu le programme nous prenait en exemple pour pouvoir vendre son programme un peu dans toutes les menuiseries en Belgique. Donc là ça a été vraiment, physiquement, mentalement, quelque chose qu'il fallait vraiment, être au dessus de l'eau pour tenir le coup et je crois qu'une femme a beaucoup plus de ressources qu'un homme. Et donc ici en tout les cas, je ne suis entourée que d'hommes et ça doit marcher au pas, ou sinon ça ne va pas avec moi, donc on a des problèmes : certains d'alcoolisme, de drogue. On a déjà eu des drogués, on a déjà eu un alcoolique qui s'est endormi à côté des moteurs de la cabine de peinture, tout ça nous autres, avec les machines qu'il y a ici, on ne peut pas se permettre ce genre de choses. Donc ceux-là, ils sont éliminés dans la liste du personnel parce que là c'est pas possible de travailler en sécurité comme ça. Et il se fait qu'on a eu depuis longtemps, depuis juillet 1999, des attaques répétées de la mafia flamingante. Cette mafia flamingante était à la tête du secrétariat social chez qui j'étais depuis 1973 et donc en juillet 2005, je suis tombée sur une attaque qu'ils avaient montée concernant tous nos programmes AutoCat qui sont des licences qui avaient été

achetées chez un fournisseur. Et donc j'avais prouvé l'achat, on a eu une descente du tribunal de première instance avec un expert judiciaire, un avocat, un témoin et un huissier, et donc ils venaient nous saisir nos ordinateurs de dessin en 2005 et en nonante-neuf ils ont essayé de monter une histoire pour nous mettre en cinq jours de temps en faillite. Coups réguliers de mafieux, belges ou étrangers, c'est un système très connu mais dont nous autres, bien sûr, on n'était pas au courant puisque c'était la première fois que ça nous arrivait et après coup, on a fait une analyse de la situation et on a vu que cette mafia était tellement bien organisée qu'ils avaient mis en faillite un de nos confrères l'année d'avant, mais tout ça on l'apprend par la suite, on ne sait jamais ça à ce moment-là. Et à ce moment-là en plus, j'avais eu un dossier avec un sous-traitant qui, par lui, avait monté ce programme pour pouvoir saisir notre entreprise en cinq jours de temps. Donc ça on ne l'apprend pas à l'école, il n'y a aucun professeur qui sait ça, il faut être sur le terrain pour savoir ça et combattre ça. Donc ça veut dire qu'au mois de juillet, moi pas de vacances, parce que si j'avais été en vacances comme tout mon personnel, depuis juillet nonante-neuf, on n'existerait plus. C'est aussi simple que ça. Et donc il faut avoir du caractère et n'avoir peur de personne. Parce qu'il y a un journaliste qui voulait pas mettre "mafieux flamingants" dans son article, je lui ai dit: "si vous ne mettez pas ce terme précis dans votre article, vous ne faites pas l'article sur Rigobert". Donc à la suite de ça, il y en a plusieurs qui m'ont téléphoné en me disant : "Mais Myriam, t'as pas peur!" Mais non je n'ai pas peur, pourquoi j'aurais peur moi, je suis droite dans mes souliers, c'est cette mafia qui n'est pas droite dans ses souliers et qui fait tout en sorte... Pourquoi ils font tout en sorte de détruire Rigobert? Et bien, c'est bien simple, c'est parce qu'on est l'entreprise de menuiserie la plus importante de Bruxelles et ils veulent le territoire de Bruxelles pour eux tout seuls et donc ça date... Donc on voit ça dans des articles de journaux flamands mais ça date depuis des années. Moi j'ai suivi des cours de néerlandais à Wolvertem et dans l'examen de néerlandais, qu'est ce qu'on posait comme question? "Dites-nous cinq points dans le texte que vous allez lire, quels sont les points où vous trouvez le fait que Bruxelles va redevenir flamand ? » Et les cinq points y étaient et c'était d'application depuis des années, donc moi j'emploie les termes qu'il faut par rapport à la situation dans laquelle on se trouve. Donc "mafieux flamingants", j'insiste. Donc ça, ça a été disons des choses où j'ai dû me battre toute seule avec mes avocats parce que ni mon frère ni mon mari ni mon fils ne s'occupent de tout ce qui est gestion, je suis seule pour gérer tous ces problèmes. Et donc il se fait qu'en 2005, en même temps que cette attaque sur les programmes AutoDesk États-Unis, on a un voisin qui s'est mis à porter plainte contre nous alors qu'on était installés à Laeken, rue de Molenbeek depuis 1986, décembre quatre-vingt-six donc on a changé notre siège d'exploitation et social

le premier janvier 1987. Donc lui il a commencé à porter plainte à l'IBGE contre nous, il a tout fait pour essayer de fermer notre entreprise et donc on a plus eu d'autre choix que de trouver un terrain dans un zoning industriel qui est l'actuel terrain qu'on a acheté parce que dans les zonings industriels bruxellois, il n'y a pas d'achats, il n'y a que de l'emphytéose : maximum deux fois vingt-sept ans, ça fait cinquante-quatre ans. Moi je ne vais pas construire un bâtiment de millions sur un terrain qui ne m'appartient pas. On est une entreprise familiale, donc ça veut dire que logiquement, l'entreprise familiale doit continuer dans les générations futures et par conséquent, c'est pas possible de faire une emphytéose sur le terrain, donc ça j'ai exigé l'achat, pour ça, j'ai dû me battre pendant deux ans, pour avoir mon acte d'achat du terrain et j'ai dû me présenter trois fois devant le ministre Cerexhe à son cabinet pour justement débloquer la situation. Donc c'est pas du tout un dossier facile, c'est un dossier très difficile et il faut beaucoup de caractère pour tenir le coup, parce que des gens qui n'ont pas de caractère et qui se laissent influencer ou qui ont des nerfs peu solides, ne tiennent pas le coup. Donc la première chose pour être chef d'entreprise, que ça soit homme ou femme, c'est avoir du caractère et ne pas se laisser marcher sur les pieds et ne jamais dire "amen". C'est un... du caractère, ça n'a pas de différence entre les sexes mais ce qu'il y a de différence par rapport à une femme et à un homme dans les affaires, c'est qu'une femme a un sens psychologique beaucoup plus affiné qu'un homme et quand moi, parce que moi je suis au premier étage ici, je supervise tout en caméra et par ma fenêtre, j'ai un micro avec deux haut-parleurs dans l'atelier si je vois quelque chose qui ne va pas, mais quand on arrive ici au premier étage, c'est toujours pour un dossier très important ou sinon on vient pas. Tous les chantiers se gèrent au rez-de-chaussée par les dessinateurs, par mon frère au niveau des remises de prix, donc ici, quand on vient ici, c'est toujours pour des besoins très précis ou sinon on me dérange parce que c'est beaucoup de dossiers à gérer. Donc une fois qu'on est distraite quand on est occupée dans des calculs, c'est tout de suite une erreur, donc, ça je dois dire qu'ici le personnel quand il vient, ou bien c'est pour des papiers, ou bien c'est pour discuter d'une situation bien précise qui se trouve au niveau familial ou autre et on doit trouver la solution directement, il n'y a pas de compromis possible, c'est noir ou blanc et donc moi j'ai pas de temps à perdre, je leur dis toujours: "précisez votre demande et comme ça, à ce moment-là, on ira beaucoup plus vite et ce sera beaucoup plus vite géré dans quelque situation que ce soit. Voilà, donc que ça soit homme ou femme, ça n'a pas d'importance, mais je dois dire que : « Pourquoi on retrouve beaucoup de femmes en gestion du personnel ? » Parce que normalement, nous les femmes, on a ce don que les hommes n'auront jamais, ils ne l'auront jamais et donc nous les femmes on sait gérer beaucoup de choses en même temps, les hommes ne savent pas faire ça et ils ne

savent gérer qu'une chose à la fois. Oui, on doit déjà gérer sa vie familiale, les enfants, et en même temps, sa vie professionnelle, donc on est multi-tâches nous les femmes. Donc je suis, en même temps que faisant la gestion de l'entreprise, je suis aussi trésorière du "Cercle F", qui est un ensemble de femmes qu'elles soient chefs d'entreprise ou pas, elles ont toutes un métier différent et donc on se rencontre une fois par mois, donc vous pouvez aller voir le site "Cercle F" et comme ça vous allez voir tout ce qui s'est déjà fait, donc tous les mois on a une gestion différente, bon, pour le mois de juillet, j'organise la visite du Parc Chlorophylle à Dochamps, puisque Maman est originaire de Dochamps et donc que toute la famille du côté paternel et maternel sont du côté des Ardennes belges. Et dans les Ardennes belges, qu'est-ce qu'on travaille ? Le bois, c'est essentiellement le bois la ressource première pour tout le monde dans les Ardennes. Donc je fais ça. Le mois passé, on a fêté notre présidente qui a septante ans. Le mois d'avant, on est allées à la villa de Boncelles: une conférence sur la psycho-morphologie, donc en voyant le visage, on sait déjà déterminer les traits de caractère. Au mois d'avril, on est allées à Anvers. Au mois de mars, on a fait encore des autres conférences. Moi j'ai ici organisé une conférence au mois de novembre 2015 avec Jacques Folon qui a écrit le livre "Le printemps numérique", je ne sais pas si vous le connaissez, c'est un professeur d'université en même temps. Donc on traite n'importe quel sujet du moment que ça peut apporter quelque chose aux membres. Et au niveau familial, donc j'ai toujours été... mes enfants, disons, m'ont toujours vue travailler, donc ils ont du... maintenant dans leur ménage, ils collaborent beaucoup dans leur ménage, parce que les mentalités actuelles sont un peu plus développées qu'avant. Donc ils savent aussi bien changer un enfant, un bébé, que la maman actuellement, que dans le temps, ça n'existait pas. Donc fallait tout faire soi-même, que ce soit la gestion pour l'éducation des enfants, que ce soit la gestion pour les camps de vacances, les stages, tout ça, c'était essentiellement la femme qui s'occupait de ça, le mari bien souvent ne participait pas à tout ça. Donc il y a quand même une évolution des mœurs je trouve et des mentalités positivement par rapport à avant. Parce qu'avant, on pensait qu'une femme, ça savait uniquement s'occuper de ses casseroles, comme on entend beaucoup sur les terrains de football : "Va t'occuper de tes casseroles au lieu de gueuler." C'est ce qu'on entend. Bon, actuellement, c'est plus du tout comme ça. Donc on voit bien, quand les Diables Rouges jouent, il y a autant de femmes que d'hommes maintenant, dans les supportrices, elles sont aussi bien mises en valeur que les hommes. Donc c'est une question aussi d'éducation, parce que moi mes enfants vu que j'ai toujours travaillé, ils ont dû toujours faire en sorte de se débrouiller aussi, et donc le fait que je les ai mis dans des écoles qui étaient le petit "Saint-Louis" rue de Verviers par exemple, c'est une école, une petite structure où il y avait les

primaires comme à la campagne, il y avait évidemment une classe par année, parce qu'à la campagne, ils sont parfois les six années dans une seule classe mais là les instituteurs et les institutrices s'occupaient vraiment très bien d'eux, et donc tous les mercredis après-midi, ils avaient des activités sportives et ils défendaient les couleurs de l'école. Et donc évidemment les miens sont des sportifs donc ils avaient beaucoup de prix. Voilà, je ne sais pas si vous voulez me poser d'autres questions...

**En fait, j'ai des questions bien précises auxquelles j'aimerais que vous répondiez. Oui ce sont des questions assez précises et vous saurez tout de suite dans quoi vous vous dirigez comme réponse. Donc ma première question : pouvez-vous vous présenter ? Quel âge avez-vous ? Quel est votre parcours scolaire et professionnel ?**

Donc je me présente « Myriam Moussebois, la mousse dans les bois, menuisier de surcroît, qui n'a pas la langue de bois et il n'y en a qu'une au monde, c'est moi ». Donc ma base, c'est des humanités commerciales, ensuite la menuiserie et ensuite des cours d'informatique et des cours de recyclage au niveau administratif ou nouvelles lois passées, concernant que ce soit la TVA, l'ONSS, les contributions, donc je me mets tout le temps à jour, tant que je peux parce qu'évidemment ça prend du temps et ce n'est pas toujours facile de savoir intercaler la formation dans l'ensemble du travail. Donc moi je suis née en 1953, donc j'ai soixante-trois ans, et donc mes enfants me demandent quand je prends ma pension et qui je vais former à ma place, donc jusqu'à présent, je n'ai pas trouvé de solution.

**Vous avez cinq enfants, c'est ça?**

Non j'ai deux enfants, deux garçons qui ont, un va avoir quarante ans cette année et l'autre va avoir quarante-deux ans, donc qui sont en ménage et qui ont chacun une fille et un garçon. Donc l'aînée de mes petites-filles a quinze ans et donc a bien réussi à l'école, n'a pas d'échecs donc c'est le principal.

**D'accord. La description de l'entreprise, vous m'en avez déjà parlé auparavant avec l'histoire. Et donc, comment êtes-vous arrivée à la tête de votre entreprise ?**

Donc en 1972, donc je me suis mariée, j'étais en comptabilité chez un confrère qui faisait du placement de tapis, société qui n'existe plus, mais qui était sœur avec les parquets De Waele qui n'existe plus non plus puisque maintenant il n'y a plus que les entreprises De Waele pour qui on travaille encore actuellement. Donc comme notre père ne se débrouillait pas du tout en gestion ni en administration en général, il m'a demandé de pouvoir le seconder à ce moment-

là et donc je suis rentrée dans la société en octobre 1972 et j'ai constitué tous les documents qu'il fallait pour constituer une SPRL en octobre septante-trois.

**Quel poste occupez-vous ? Quels rôles assumez-vous ?**

Donc moi je m'occupe de la gestion journalière de l'entreprise, c'est-à-dire du personnel, de la comptabilité, du secrétariat, des finances, des publicités, du marketing, *public relation*, et donc tout ce qui a rapport à une gestion journalière, c'est moi qui m'en occupe.

**Et vous êtes gérante principale de la société?**

Donc maintenant j'ai passé toutes mes actions à mes enfants, donc c'est eux qui possèdent ... donc mon frère et moi avons cinquante pour cent chacun et donc moi j'ai donné à part égale mes parts à mes enfants donc ils ont vingt-cinq pour cent des parts chacun de la société Rigobert.

**Et donc les enfants de votre frère ont également...**

Non mon frère n'a pas de garçons, il n'a que des filles et ce sont des filles qui habitent dans les Ardennes, donc qui n'ont aucun lien avec l'entreprise mais qui possèdent chacune un tiers des cinquante autres pour cent.

**D'après votre expérience, comment a évolué et quelle est la vision actuelle de la femme dans l'entreprise?**

Donc étant donné que moi le métier de menuisier, c'est plutôt un métier masculin, qu'en tant qu'ouvrier menuisier femme on n'est pas acceptée sur les chantiers, donc c'est pour ça que je me suis recyclée en informatique et que j'ai introduit l'informatique dans l'entreprise. Il se fait que j'ai eu des sous-traitants qui ont voulu aller sur chantier avec leur épouse, qui était épouse aidante, et qui se sont retrouvés avec les mêmes conflits que moi au moment où moi j'étais sur chantier, et qui ont dû obligatoirement reprendre un autre indépendant pour achever les placements, parce que l'épouse n'était pas acceptée par le client. Je dois dire que les mentalités au niveau femme ouvrier ne sont pas tellement changées. Par contre si on parle de peintures d'art qui sont faites évidemment par des femmes parce qu'elles sont beaucoup plus minutieuses dans leur travail que des hommes alors il n'y a pas de problèmes. Par exemple si un trompe-l'œil est fait par une femme, ça ne va pas poser de problème, parce que les hommes n'ont pas cette capacité de la finition vraiment pointilleuse. Par contre, dans mon cas un menuisier, c'est plutôt dans l'esprit de tout le monde, c'est plutôt la force des bras. Il faut dire



quand même que je suis passée de la taille trente-huit à la taille quarante-six, donc du fait de devoir transporter des panneaux, des compresseurs, de l'outillage, ça fait que, évidemment, on se développe musculairement. Et, à ce moment-là, vu déjà l'importance physique de la personne, une petite maigre n'aura pas autant de poids qu'une plus forte personne, et ça vis-à-vis de tout le monde. Donc on va aussi, au niveau du physique, avoir un pourcentage de place plus important qu'une petite maigrichonne, ça c'est certain et surtout dans le cadre du métier de menuisier. Parce que maintenant, on voit de plus en plus de femmes peintres, enfin ça c'est pas très compliqué, il suffit d'un rouleau et d'un seau de peinture. Parce que la menuiserie, d'ailleurs je vais vous faire visiter l'entreprise, donc ici il y a quatre millions d'investissement, mais un peintre, un plombier, un électricien, il peut s'installer avec une camionnette et du petit outillage, il n'a besoin de rien d'autre. Nous, on fabrique uniquement sur plan et sur mesure donc ça veut dire qu'on doit avoir des machines performantes, être précis. On travaille avec des machines numériques qui travaillent au centième de millimètre. Donc ça veut dire que le métier de menuisier ébéniste lui représente un investissement important dès le départ, ou sinon on ne sait pas faire son métier. Que les autres corps de métier ce n'est pas du tout le cas. On a par exemple une entreprise générale : elle fait amener directement toutes les palettes de briques, de blocs et de sable sur le chantier donc à part un dépôt pour son camion elle n'a pas besoin de grand-chose d'autre. Tandis que nous on est obligés d'avoir des installations sophistiquées pour pouvoir faire un travail très soigneux. Et d'ailleurs notre clientèle est très, disons, pointilleuse au niveau des finitions. On vient de terminer un duplex près de la tour Eiffel à Paris, on est occupés à faire un relais de chasse au Luxembourg, on vient de livrer du mobilier au Pays-Bas, en Suisse et on a terminé aussi un grand appartement à Londres. Donc ça veut dire que les personnes qui nous contactent veulent absolument un travail très soigneux et qu'ils ne vont jamais le trouver ailleurs. Pourquoi ? Parce qu'on travaille tous les matériaux qui sont sur le marché et on n'a aucune limite.

### **Vous avez parlé de la vision de la femme en tant qu'ouvrier. Et en tant que patron ?**

Ah mais ça il faut se montrer. Moi j'ai un journaliste qui a posé la question à un membre de mon personnel et il a répondu me concernant que j'étais une femme avec une main de fer dans un gant de velours et c'est comme cela qu'il faut être : il faut être ferme, savoir se faire respecter et quand il y en a un qui ose ne pas me respecter, je l'empoigne et je le sors, que ce soit un ouvrier ou un sous-traitant. Parce qu'il y en a un qui s'est plaint un jour parce que je l'avais expulsé de mon entreprise, je ne supporte pas la malhonnêteté, je ne supporte pas les injustices. Donc moi je dis toujours, parce que j'ai beaucoup d'amis qui me demandent où je

vais chercher mon énergie, mais moi je dis toujours : « mes parents m'ont dit « on fait Myriam » et ils ont fait Myriam ». Donc mon énergie je l'ai eue à ma naissance. Ce n'est pas venu comme ça, c'est dans mon caractère donc je vais pas changer maintenant ça a toujours été comme ça .Quand j'étais petite aussi, quand j'étais en humanités j'étais toujours chef de classe et donc j'étais toujours à la direction pour défendre une qui avait un problème ou l'autre et on disait toujours : «Mais enfin Myriam c'est toi qui va avoir le mauvais nom parce que tu es toujours occupée à rouspéter .» Non, juste c'est juste et donc le personnel, c'est comme ça.

**Comment avez-vous l'impression d'être perçue dans l'entreprise, par vos collègues, vos clients, vos fournisseurs ?**

Oui c'est comme ça aussi, parce qu'on a beaucoup de ... notre contact commercial est, disons, tous les architectes et bureaux d'architectes et les bureaux de décoration d'intérieur et donc ils savent très bien. J'ai même un client, un jour, on avait rigolé parce qu'il dit, je rentre dans le bureau de dessins et il dit : « Oh attention Mussolini est là », (rires). Moi ça me fait rire parce que ça vient d'un homme, donc ça veut dire que quoi, ça veut dire qu'une femme a du caractère, non ça m'indiffère complètement.

**OK. Qu'est ce qui vous a poussée à reprendre une entreprise? Était-ce le sentiment de devoir poursuivre les activités de la famille ? Ou plutôt un souhait personnel de vous impliquer dans la vie de l'entreprise ? La faire évoluer ?**

Écoutez d'abord parce que j'étais le nez dedans, parce que j'aimais bien le métier, et surtout parce que j'aime bien les calculs, parce qu'en comptabilité et en mathématiques en dernière année, j'étais première de classe. Donc le fait que mon père ne s'en sortait pas et que d'office des erreurs de gestion étaient possibles, je vais vous donner... Un seul exemple, on devait acheter un nouveau bâtiment donc on est venus... La première génération, c'était à On, la deuxième c'était rue Traversière, la troisième c'était rue de Molenbeek, et la quatrième maintenant c'est notre fils John. La troisième, quand on a dû acheter rue de Molenbeek, on avait été voir beaucoup de bâtiments et chaque fois moi je faisais venir un expert de la banque, parce qu'on a toujours été à la Générale de banque qui est devenu Fortis, BNP enfin soit. Et donc on a toujours été dans cette banque-là et c'est toujours cette banque-là qui nous a suivis dans tous les investissements qu'on a faits. Donc moi je faisais venir un expert de la banque avant de faire signer un compromis d'achat. Et il se fait qu'on avait été voir un bâtiment à Forest et mon père voulait absolument ce bâtiment. Et il se fait que ce bâtiment était à quai donc si on venait avec nos camionnettes, ça n'allait jamais parce que la

camionnette est basse et le quai est haut donc ça c'était déjà négatif. Et dans l'ensemble du bâtiment il y avait plein de colonnes donc qui interdisaient de pouvoir être mobile au niveau des ensembles. D'ailleurs vous allez voir ici, j'ai fait fabriquer des poutres de trente-six mètres de long pour ne pas avoir de colonnes dans le chemin et que pour qu'ils puissent au moment de l'assemblage passer avec les chariots partout. Donc il était furibard sur moi parce que bon, on avait le même caractère donc c'était conflit, donc il a été furibard sur moi parce que je ne voulais pas acheter ce bâtiment-là. Par rapport à l'estimation de l'expert de la banque, c'était deux millions trop cher, donc du coup on va voir un bâtiment ici à Laeken, qui était un ancien garage. Avant ça c'était un fabricant de caravanes qui était dans ce bâtiment et en dernier lieu c'était le fabricant de machines, la marque je ne sais plus. Donc là on avait une superficie de deux-mille-six-cents mètres carrés au sol, ici on a une superficie de six-mille-cent-cinquante mètres carrés au sol et donc directement, quand il a vu ce bâtiment, c'était beaucoup mieux achalandé. Nous concernant d'abord on avait une cour intérieure à même le sol, donc il n'y avait pas de quai, au niveau des colonnes dans le chemin il n'y en avait pas, que sur un axe principal de l'atelier. Et donc... et en plus de ça, l'expertise bancaire donnait le même prix que ce qui était demandé, donc là, à ce moment-là c'était l'idéal pour faire l'investissement, ce qu'on a fait par la suite. Ça c'est déjà des choses, des conflits même entre générations. Parce que mon père il était de l'ancienne éducation, donc ça voulait dire que, même si j'étais sa fille, ça voulait dire que je n'étais pas à même de savoir trouver le bon bâtiment. Et ça s'est répété à plusieurs reprises dans d'autres cas aussi, que finalement c'est encore moi qui avais raison et donc alors, à ce moment-là, je le servais sur un plateau d'argent. Ah oui ça (rires), je ne me suis jamais laissée faire.

### **Dans votre carrière précédente...**

Ça n'a pas été long, c'était comptable dans la société de placement de tapis qui s'appelait « Gowie » (orthographe incertaine).

### **Aviez-vous rencontré des obstacles en tant que femme dans cette société-là?**

Non, non parce que j'étais à la comptabilité, non, non parce que j'étais en face de la comptabilité des parquets De Waele et là c'était aussi toutes des femmes et là il n'y avait pas de problèmes.

**Quels avantages trouvez-vous au fait d'être votre propre patron ? Flexibilité, sécurité d'emploi, meilleure rémunération, l'accès à des secteurs dits masculins, l'autonomie, le pouvoir, mieux concilier vies privée et professionnelle ?**

Je n'en ai aucun moi parce que je travaille trois fois plus que mon personnel, c'est à dire que chaque fois qu'ils sont en congé moi je suis au travail, donc il n'y en a aucun pour moi.

**À aucun niveau?**

Non aucun.

**Quels sont, à l'inverse, les inconvénients à être son propre patron ?**

Et bien il faut être tout le temps là parce que si on n'est pas tout le temps-là, il y a des choses qui se passent. Déjà quand vous êtes là. C'est pour cela que j'ai dû mettre des caméras, parce qu'à un moment donné, on nous a volé pour dix mille euros de marchandises à l'entrée du garage. Donc j'ai été obligée d'installer des caméras sur chaque sortie. Et donc pour tenir le coup, il faut être présent tout le temps, donc mon fils est tout le temps avec le personnel en fabrication, en relais avec les chantiers, parce que c'est lui qui gère en même temps les chantiers. Et donc, non, moi je comprends pas, moi j'entends des personnes qui vont en vacances en plein milieu... D'ailleurs le Cercle F m'a demandé de participer à un voyage qu'ils font tous les ans. Ce n'est pas possible, ils font ça en début de mois. En début de mois, c'est impossible : moi j'ai tous les salaires à gérer, j'ai quarante-cinq personnes à gérer c'est ... Rien qu'au niveau des salaires, plus les sous-traitants, les indépendants, j'ai deux-cents fournisseurs par mois. Non c'est impossible ça. Donc c'est ça que mes fils sont fâchés, parce que je ne prends pas du temps pour moi, parce que moi j'ai pas la possibilité de me libérer de mes obligations. Il faut que tout fonctionne correctement et s'il y a un petit obstacle où que ce soit, ça pose problème. Il faut le résoudre tout de suite.

**Avez-vous rencontré des difficultés, des obstacles lors de la reprise de votre entreprise ?**

**À tous points de vue : conciliation vies privée et professionnelle, gagner le respect des collaborateurs, constituer une stratégie après la reprise ?**

Comme c'est depuis longtemps et que ça s'est fait graduellement, donc pas du tout à mon niveau. Il n'y a jamais personne qui a contesté ma place dans l'entreprise.

**Plus précisément, avez-vous fait face à des obstacles liés à votre sexe ? Avez-vous toujours été considérée comme une repreneuse potentielle par votre père ?**

Oui, oui parce qu'au niveau de la santé, à partir de 1997, il a été pensionné en nonante-cinq, et en nonante-sept, il a commencé à avoir de gros problèmes de santé donc il a été opéré à cœur ouvert trois fois, donc c'est pas peu. Donc il était très, très content qu'on soit là mon frère et moi.

**Et vous étiez considérée au même titre que votre frère?**

Dans la tête des hommes non, puisque vous savez ici le bâtiment, on l'a fait construire par une entreprise qui s'appelle « Naessens », qui est une entreprise flamande qui a été la seule sur les cinq entreprises à relever le défi que je leur avais donné. C'est-à-dire que le bâtiment devait être construit en quatre mois de temps : dalle de béton de vingt centimètres pour des tonnes de machines, les délais devaient être respectés à la lettre. J'étais ici tous les jours, d'ailleurs j'ai découvert des malfaçons : j'ai dû arrêter un corps de métier qui forait où il ne fallait pas. J'étais ici tous les jours et la nuit je faisais la gestion de l'entreprise pendant les quatre mois de la construction, parce qu'on devait absolument déménager au mois de juillet pendant les congés du bâtiment. Et en plus de ça, on a eu affaire à un escroc flamand de déménageur qui n'a jamais déménagé, qu'on a dû faire tout nous-même et qu'on a été en retard quinze jours sur le déménagement sur le temps planifié, à cause de cette entreprise flamande que j'ai mise en justice. Mais comme j'étais francophone contre un flamand, donc c'est le flamand qui a gagné, on sait ça. Et donc il se fait que pour la construction du bâtiment, j'étais toute seule à gérer les corps de métier parce que les trois autres, Alain mon frère, Claude mon mari et mon fils John étaient uniquement à la gestion des chantiers. Il y a des mois, on a cinquante chantiers, donc eux ils n'avaient jamais le temps de s'en occuper. Qu'à la fin j'ai dû m'énerver sur mon fils pour qu'il prenne le temps de faire les plans d'implantation des machines, parce qu'il fallait les plans pour les électriciens, la compression, tout ce qui est installations complémentaires intérieures. Et donc, à ce moment-là, dans les derniers mois avant le déménagement, il venait aux réunions de chantier le vendredi avec moi parce que c'était indispensable. Autrement c'était pas possible. Alors ici on a cent-vingt-huit pieux de treize mètres à seize mètres de profondeur parce qu'on est sur un terrain marécageux, ici on est près du canal.

**Avez-vous été mise à l'épreuve par votre famille ?**

C'est-à-dire que chaque fois que j'allais sur chantier avec le personnel, je portais aussi bien qu'eux l'outillage : il fallait montrer le bon exemple. Et donc, par conséquent, quand j'étais avec certains... Donc ça dépend de l'éducation de l'enfant, c'est toujours la même chose. Donc si vous avez une éducation ouverte, à ce moment-là l'ouvrier il va avoir une ouverture d'esprit

autre que mesquin et, par conséquent, quand j'étais sur chantier avec eux, je n'avais aucun problème parce que je travaillais, je faisais la même chose qu'eux, donc avec mon personnel j'ai jamais eu de problème à ce niveau-là.

### **Et avez-vous eu des difficultés par rapport au financement de votre activité ?**

C'est-à-dire, que ce soit la mienne ou une autre, il faut qu'ils aient au moins cinq fois la garantie avant qu'ils prêtent. Au moment où on a fait le bâtiment ici, on vendait l'autre et donc le banquier était très, très réticent. J'étais dans un groupe d'affaires gérées mais à un niveau supérieur, parce que, pour eux, le risque était très important. Donc un investissement de quatre millions, avec la vente de l'ancien bâtiment qui ne couvrait pas ces quatre millions. Donc il se fait que, même le banquier actuellement, demande tout le temps à gérer mon dossier avec moi parce qu'il se demande lui aussi, au moment où je vais être en pension, comment ça va se dérouler. J'ai fait faire une analyse, mais c'est une personne que je connais, par l'ICHEC, les cours qui sont donnés pour les PME familiales, qui sont sponsorisés par la banque de Luxembourg, d'ailleurs qui est un de nos clients luxembourgeois. Donc dans leur étude, qu'est-ce qu'ils mettaient en avant ? C'était le plus, c'était Myriam Moussebois, mais le moins c'était Myriam Moussebois aussi, parce que Myriam Moussebois, elle ne sait pas comment faire pour faire sa succession. Donc alors mon fils, lui, il n'en est pas question parce que lui, il doit déjà s'occuper de tous les dessinateurs, de toute la fabrication et encore de coordonner avec les chantiers. Donc il est à saturation, donc c'est impossible. Donc il faut quelqu'un en qui on peut avoir confiance. Parce qu'il se fait qu'en 1999, quand j'ai eu l'attaque de la mafia flamingante, j'ai fait appel à un conseiller juridique, qui était un escroc, qui a fait de la prison, parce qu'elle avait mis en faillite trente-cinq sociétés de la même façon que la mafia flamingante avait fait... essayé de faire avec Rigobert. Donc il se fait qu'à mon poste à moi, il faut quelqu'un de confiance, honnête, sérieux, et qui puisse détecter au courrier, que ce soit par messagerie ou par courrier de la poste, le danger qui représente au niveau de la société. Parce que le danger, et le premier danger, et la première tentative de mise en faillite de la mafia flamingante, elle s'est faite par la poste : un huissier qui est venu déposer un pli recommandé dans la boîte aux lettres un vingt juillet 1999. Seulement j'avais fermé mes grilles, parce que je travaille pendant mes congés, mais à bureaux fermés avec répondeur, comme cela personne ne sait que je suis là. S'il y a des voleurs, on sait le voir dans mes caméras ici, parce c'est déjà arrivé. Donc ici, cette conseillère juridique était vraiment un escroc et personne ne se doutait de ça, parce qu'elle avait été... je faisais partie d'une association, où j'ai démissionné d'ailleurs, depuis les années 2008, parce que dans cette

association-là, il y avait des déviations de fonds et ça, ça ne me plaisait pas du tout. Et comme je faisais partie du conseil d'administration, je suis partie, je n'ai pas accepté cela : la présidente n'a pas voulu donner de réponse à mes questions, donc à ce moment-là, j'ai dû me sauver tout de suite. Et donc elle avait été nommée comme membre de cette association, alors qu'il y avait une enquête qui devait logiquement être faite sur chaque futur membre. Donc que je suppose avait été faite et que donc n'avait pas détecté sur cette personne le danger qu'elle représentait. Et donc elle avait mis trente-cinq sociétés en faillite, dix sociétés à Gand et vingt-cinq à Bruxelles. Et c'est seulement par l'intervention d'une personne de Gand, qui avait tout perdu, sa société plus ses avoirs personnels, qui l'a poursuivie jusque quand il l'a retrouvée, parce qu'elle avait tout le temps de fausses adresses. Elle a été emprisonnée à Gand et seulement à ce moment-là, le tribunal de commerce a ré-ouvert les dossiers qu'elle avait mis en faillite à Bruxelles. Donc le tribunal de commerce n'a même pas pris la peine de s'occuper de ces dossiers-là avant. Donc c'est ça la difficulté d'avoir quelqu'un de sérieux, capable et qui puisse détecter chaque danger que représente un message.

**Avez-vous ressenti une appréhension parce que vous étiez une femme?**

Pas à mon niveau non.

**Qu'est-ce qui a, selon vous, facilité votre reprise ? Ou au contraire, qu'est-ce qui l'a rendue plus difficile ? Manque d'expérience, confiance en vous, soutien de la famille ?**

Mais moi comme ça s'est passé vraiment très lentement, puisqu'on était depuis toujours... enfin il y a du personnel ici : l'ancienneté du personnel actuellement, c'est de 1999. J'ai eu un prépensionné qui était vingt-quatre ans chez nous. Ça veut dire qu'eux m'ont toujours vue en place, puisque moi j'étais déjà depuis septante-deux dans l'entreprise. Donc pour eux, je fais partie intégrante de la société, donc il n'y a pas de problème à ce niveau-là.

**Et d'un point de vue personnel ?**

C'est-à-dire qu'à chaque épreuve, comme cet essai de mise en faillite en juillet 1999, à chaque épreuve, j'ai toujours trouvé les armes qu'il fallait pour combattre l'ennemi. C'est vraiment la guerre commerciale dans toute sa plénitude. Et au plus on m'attaquait, au plus on me trouvait. Ça, c'est dans mon caractère. Donc moi, je n'ai jamais... disons que le premier coup, c'est le plus difficile à gérer, parce que ça ne vous est jamais arrivé. Mais que ce soit dans les affaires ou dans la vie privée, c'est exactement la même chose. Donc moi j'ai dû faire face au décès de mon père, je ne savais pas ce que c'était tant que je n'avais pas fait face. Donc maintenant, il y

a deux ans, on a eu le décès de notre mère, ça a été pareil. Tant qu'on n'a pas l'épreuve à surmonter, on sait pas savoir comment on doit le faire. Donc c'est à ce moment-là qu'on trouve les forces ou pas de le faire. Et donc moi ça vient naturellement : chaque épreuve a été une épreuve qu'il fallait trouver la solution. Et la solution on la trouve toujours quand on veut.

**Avez-vous participé à des réseaux d'aide pour la reprise ?**

Non.

**OK. Que pensez-vous apporter en tant que femme dans l'entreprise ? À tous les niveaux, management, capacités, compétences, traits de caractère, caractéristiques spécifiques aux femmes, motivation**

Moi je vous dis que le point principal, et je le sors à tout le monde ici, ils le savent parce que je suis quand même un peu féministe, un petit peu quand même, avec tout ce que j'ai déjà passé, mais je suis certaine que nous avons un potentiel psychologique et d'intuition que les hommes n'auront jamais, ça c'est certain. Et je pense pas, parce que j'ai encore vu un cas maintenant avec mon fils, le clic ne s'est pas fait, alors que moi le clic s'est fait tout de suite. Donc ça c'est une force qu'aucun homme ne saura nous prendre.

**Et qu'est-ce qui vous désavantage par rapport à un homme ?**

Rien, moi dans mon cas rien.

**Est-ce que la question du genre se pose dans votre entreprise au moment de promouvoir et d'engager du personnel ?**

On n'a que des hommes, on a eu déjà des demandes d'engagement de femmes ébénistes, parce que, je vous l'ai dit, j'ai l'accès à la profession, je voulais aller directement, disons... savoir exactement si antérieurement à moi il y avait une demande d'accès à la profession. Parce que, ça je dois vous préciser : un menuisier doit avoir un accès à la profession ; un ébéniste ne doit rien avoir. Donc le peintre du coin, le boucher, n'importe qui peut s'installer ébéniste, mais menuisier pas. Donc ça veut dire que moi, j'ai l'accès à la profession. Et moi, je voulais savoir... Donc j'ai été reçue à ce moment-là à la commune, parce qu'on habitait rue Traversière, on avait l'atelier rue Traversière. Et donc, j'ai été reçue à la commune de Saint-Josse comme premier menuisier de la commune, femme, et j'ai eu une médaille et tout le bazar, il y avait une fête et tout. Mais je n'ai ... quand j'ai demandé mon accès à la



profession en tant que menuisier, je n'ai jamais su... je leur ai demandé s'il y avait la possibilité de savoir si une autre femme avait demandé l'accès à la profession avant moi. Et ils ne m'ont jamais répondu. Parce que moi, je trouve ça important. Donc j'étais la première femme menuisier d'après la commune de Saint-Josse. Mais je ne sais pas si au niveau national c'était aussi le cas. Mais donc j'ai reçu le titre d'officier de l'ordre de la couronne par la ministre Laruelle pour défendre en tant que femme le métier de menuisier. Donc, parce que c'est un combat journalier, mais toute personne qui est chef d'entreprise doit mener ce combat. S'il ne le mène pas, il va à la faillite. C'est un combat journalier, c'est tous les jours qu'il faut se battre. Donc quand il y en a un qui me dit : « Aie aie je vais aller au syndicat », « Vas-y seulement, mon ami, tu vas voir ce que tu vas voir ». Ou bien je leur dis : « Va demander d'abord à ton syndicat pour voir si moi, le secrétariat social me donne les bonnes informations et alors on compare. » C'est aussi une position, ça dépend par rapport au personnel ou au problème.

Donc les femmes ébénistes qui ont proposé leur candidature ici, ça ne s'est pas fait. Non, pourquoi ? Parce qu'on a des tas de règlements, dont notamment un règlement qui dit que, pour le bien-être du personnel au travail, il faut une douche par six personnes présentes. On a installé quatre douches. Mais ça veut dire que, si on prend du personnel féminin, on doit refaire un réfectoire, refaire des vestiaires, refaire des installations de douches et il n'y a plus de place. On n'a déjà pas assez de place. Maintenant, ça fait déjà six ans qu'on est ici et n'a plus de place assez. C'est triste à dire ; pourtant on a plus que doublé notre surface de fabrication. Donc on a, en 2013, augmenté le personnel de cinquante pour cent, notre chiffre d'affaires de cinquante pour cent et, malheureusement, l'ONSS de cinquante-cinq pour cent, c'est pour ça que je suis vraiment très en guerre.

### **Quelle relation entretenez-vous avec les membres de votre personnel, quel mode de management utilisez-vous ?**

Quand c'est des petits problèmes, c'est géré par mon fils, au rez-de-chaussée et quand c'est des problèmes plus importants, c'est géré ici au premier étage. Donc ça dépend quel est le problème à résoudre. Vous savez, chaque fois qu'on a eu des divorces avec les membres du personnel, ça a été toujours de la dépression. C'est difficilement autre chose que ça ; là on doit l'accepter comme ça, parce qu'il y en a beaucoup qui n'ont pas assez de caractère pour surmonter ça. Donc ça c'est des faits aussi. Il y a un personnel dernièrement, un membre du personnel, qui a perdu son frère et il a été très affecté de ça. Il est encore un peu en dépression

à cause de ça et donc on essaye de lui occuper l'esprit le plus possible pour qu'il ne sombre pas.

**Vous parlez de votre fils, il n'y en a qu'un des deux qui travaille ici?**

Oui l'autre, s'occupe de services informatiques à la Communauté Française.

**D'accord. Quelle stratégie adoptez-vous dans votre entreprise ? Au niveau relation avec le personnel, avec les clients, avec les fournisseurs... avec votre entourage, avec des clubs ou des associations d'aide...**

Donc qu'est-ce qu'on essaye de faire ? J'ai déjà préparé un site internet, un nouveau site internet parce qu'il date de 2011 donc il est un peu dépassé, et dont tout est en place sauf les photos des derniers chantiers. Parce que mon fils voulait absolument prendre les photos lui-même sur les chantiers. Donc j'avais acheté un appareil avec un programme et tout le saint truc. Et donc il n'a pas encore trouvé le temps de faire les photos, donc résultat mon site n'est toujours pas opérationnel, alors que tout est payé et la mise, disons, en ligne est déjà payée pour un an d'avance, donc c'est un peu embêtant qu'il n'y arrive pas. Mais c'est vrai qu'il a déjà beaucoup à faire. Mais bon, tant que lui n'a pas décidé des photos qui doivent figurer sur le site, moi je ne prends pas la position. Parce que lui, au niveau point de vue moderne, c'est mieux son point de vue que le mien. Parce que moi je suis quand même au troisième site internet, parce que le premier qu'on avait fait, on l'avait fait en 2000. Et donc à ce moment-là, j'avais fait une vidéo que j'avais mise sur CD-DVD. Et donc ça, tout ce qui est marketing, j'essaie de faire le moins possible de publicité parce que ça, nous, ça ne nous rapporte pas. Et donc par exemple, les pages jaunes, on ne figure qu'en petit nom avec nos coordonnées, parce que c'est pas, disons, le type de client auxquels on doit s'adresser. Donc, qu'est-ce qu'on a fait ? En interne, on a fait des *mailings* pour répéter le nom : on a pris les bureaux d'architectes et des bureaux de décoration de Bruxelles et du Brabant wallon et on se limite à ça au niveau du mailing. Et qu'est-ce qu'on met là-dedans ? Par exemple, on a mis les photos de réalisation du duplex à Paris pour montrer que ce sont des choses qu'on ne va trouver nulle part. C'est ça : si on ne se diversifie pas, si on ne fait pas de l'extraordinaire, on ne se maintient pas sur le marché, il n'y a pas d'autres possibilités. On s'est tellement spécialisés dans le sur-mesure et le travail à façon qu'on va aussi bien à Londres, à Saint Tropez, en Corse,... On est allés monter un magasin au Qatar, enfin bon, dans toutes ces régions-là, on a déjà fait Moscou, Saint-Pétersbourg, on a fait la Suède. Pourquoi ? Parce que le bureau d'architectes et de décoration qui nous contacte et qui nous connaît depuis des années vient

chez nous parce qu'ils savent qu'ils peuvent demander ce qu'ils veulent et qu'on trouvera la solution technique pour y arriver. On a été pris dans un château : on était quatre menuisiers. Et dans ce château, il fallait faire un meuble au-dessus d'une trappe de cave autour d'un escalier tournant avec six portes rentrantes coulissantes à commandes à distance en incluant à l'intérieur TV, Vidéo,... tout ce qui était Wifi. On a été les seuls des quatre menuisiers présents à relever le défi. On a fait un prototype, on a demandé à un ingénieur de venir pour les installations d'électricité, d'électronique. Et donc on a été placer le prototype et puis on a adapté pour faire le définitif. Mais bon, ça a représenté des centaines d'heures de travail et bien, ces défis-là, on est là pour les relever. Et donc, évidemment, le fait est que, vu le nombre de générations déjà, on a acquis une expérience que beaucoup nous envient et nous jalouent. Parce que la première difficulté, c'est de se surélever par rapport à certains concurrents.

**Quelles sont selon vous, les qualités qu'il est nécessaire ou utile de posséder pour reprendre une entreprise ?**

Avoir du caractère. Avoir une bonne santé : ça c'est le plus important, c'est le point de départ. Parce que tous les indépendants qui ont des problèmes de santé n'ont pas tenu le coup. C'est indispensable. Et ne pas avoir peur des nouveautés et s'adapter au fur et à mesure de l'évolution du métier. Par exemple, nous, on a commencé les premiers à avoir un PC en 1986 et on a acheté des numériques en 1996. Et on a acheté les premiers programmes AutoCat en 1997. Donc on est obligés de s'adapter. Nous ici, les dessinateurs, ils savent faire de la 2D, de la 3D, c'est indispensable. On doit s'adapter au marché, c'est ça le marketing.

**D'accord. Voilà pour la partie reprise. Maintenant, je voudrais aborder avec vous la partie performance durable. Comment a évolué votre entreprise depuis que vous l'avez reprise ? Comment se porte-t-elle financièrement, économiquement ?**

Donc financièrement, elle a un lourd investissement. C'est le maximum d'investissement possible pour une petite entreprise comme la nôtre, parce que ça représente quatre millions d'euros ça fait tout de même cent-vingt-millions de francs belges, et donc on restera sur cet investissement-là. À ce niveau-là, on a fait un maximum qu'on pouvait faire. Donc, vu le mafieux flamingant qu'on avait comme voisin, qui a réussi à nous faire déménager, et qui a essayé par tous les moyens de nous faire fermer l'entreprise, et qui n'y est pas arrivé, il se fait qu'on a apporté un plus. Ou on décidait de fermer l'entreprise ou on décidait d'investir ce qu'on a investi. C'était quitte ou double : on meurt ou on vit. Donc le maximum d'investissement qu'on a fait ici, on ne peut pas faire plus. Et donc, maintenant, il faut amortir

cet amortissement en trente ans. On ne peut pas le faire autrement. Maintenant qu'on sait déjà qu'on doit faire de la place, j'ai demandé à un marchand de machines de venir chercher toutes les machines qu'on n'utilise plus pour savoir faire de l'espace pour pouvoir encore installer des locaux supplémentaires. On ne saura pas faire plus, c'est vraiment un maximum d'investissement à l'heure actuelle. Donc mon grand-père avait un petit atelier de deux-cents mètres carrés. Notre père avait six-cents mètres carrés. On est allé rue de Molenbeek à Laeken, on avait mille-huit-cent-soixante mètres carrés d'atelier et deux-mille-six-cents de terrain. Et ici on est à trois-mille-six-cents mètres carrés d'atelier sur six-milles-cent-cinquante mètres carrés de terrain et on est taxés à dix euros le mètre carré. Donc ça veut dire qu'on paye trente-six-mille euros de taxes sur notre bâtiment, ça nous fait trois-mille euros par mois de taxe sur le bâtiment. Donc plus que ça on ne pourra pas assimiler, c'est impossible. Ça, c'est vraiment le « der » des « der » des investissements qu'on a été obligés de faire ou sinon, c'était terminé, on n'entendait plus parler des Rigobert.

### **Mais les clients, le chiffre d'affaires ça va?**

Mais du fait qu'on s'est installés ici et que les installations ont vraiment les dernières normes au niveau sécurité, environnement, puisqu'on a dû demander un permis de bâtir, d'environnement... et il se fait que chaque fois qu'on a un client, un nouveau client parce qu'au niveau des bureaux de décoration et d'architectes, on a des bureaux avec qui on collabore depuis plus de trente ans, mais eux nous amènent des clients et des nouveaux clients, et quand ces nouveaux clients viennent ici, ils n'en reviennent pas et ils sortent bon de commande signé, rien qu'en voyant les installations et ça c'est un plus par rapport à ces investissements-là.

### **Comment avez-vous envisagé le futur de l'entreprise ? Vision à long-terme ou à court-terme ? Qu'est ce qui vous importe le plus ? Stabilité ou croissance ? Envisagez-vous de vous lancer dans le commerce international ?**

À court terme, on doit continuer à produire de l'exceptionnel pour se maintenir sur le marché, ça c'est obligatoire. Et donc, de toute façon, c'est mon plus jeune fils qui continue, il est déjà avec nous depuis seize ans donc il a déjà une expérience. Et il est lui, à la base, dessinateur industriel et donc c'est lui-même qui a formé ici tous les dessinateurs qui sont présents. Donc qui étaient en réalité des menuisiers ouvriers à l'établi et qui ont voulu passer au dessin sur AutoCat.

### **À long terme?**

À long terme, normalement la reprise c'est pour le jeune. Donc, comme on a des petits-enfants, on suppose que les petits-enfants vont à un moment donné aussi arriver à rentrer dans l'entreprise.

### **Vous envisagez de vous stabiliser ou de grandir encore?**

Non, non on doit se stabiliser absolument.

### **Vous êtes déjà sur le commerce international?**

Oui, oui depuis longtemps.

### **Donc vous n'envisagez plus de projets, pas de projets risqués en tout cas?**

Non, non.

### **L'entreprise avait-elle mis l'accent auparavant sur le concept de performance durable ?**

Sur la performance durable, c'est-à-dire qu'ici, on a fait des investissements pour cent-dix-mille euros rien qu'au niveau écologie. Et donc moi j'ai suivi une formation de responsabilité sociétale des entreprises qui était donnée à la chambre de commerce Avenue Louise. Donc j'ai suivi ça en plusieurs jours, en plusieurs mois, et donc il se fait qu'au départ, je me mettais 7,5/10, et à la fin, je mettais toujours 7,5/10. Donc ça voulait dire que je rentrais dans plusieurs catégories qui correspondaient au départ de notre investissement ici. Parce que, ici, on utilise toutes les eaux de pluie, on a fait un système d'évacuation des eaux dans des cuves de vingt-mille litres qui sont pompées par une pompe ici à l'intérieur et qui fournissent l'eau pour tous les WC. Et pour l'eau, j'ai fait mettre des robinets extérieurs quand il y a besoin d'eau à l'extérieur. Tout ça, plus le système d'aspiration : le système d'aspiration est installé à chaque machine, l'air est aspiré, est ventilé et revient ici au premier étage avec cinq degrés en moins au niveau chaleur. D'un côté de l'atelier, il n'y a aucun chauffage, c'est uniquement au niveau de la ventilation. Alors au niveau écologie, on a fait mettre par une société d'investissement des panneaux solaires : il y en a quatre-cent-vingt sur le toit. Et donc ça nous fait... on épargne, parce qu'on... donc on doit leur payer un contrat d'entretien qui à mon avis est exagéré, mais enfin soit, et donc, ça nous fait une économie en fin d'année de quatre-mille euros d'électricité. Puisque logiquement, on a une facture de trois-mille euros par mois d'électricité, donc on a une cabine à haute tension. Et on a une chance parce que, ici, on nous

a vendu un terrain prairie où il n'y avait absolument rien. Donc on a du faire venir de la chaussée, cent-soixante-six mètres de tuyau d'eau, de gaz, de téléphonie. Et une chance, on a une rue ici où descend la haute tension, et donc là on a eu besoin de douze mètres cinquante de câble haute tension, parce qu'on a une cabine haute tension tout à fait nouvelle pour les installations. Puisqu'on a des tableaux différents sur base des machines qu'on a besoin. Donc toute l'installation électrique a été faite par une société dans les délais qu'il fallait respecter.

**Comment décririez-vous la position de l'entreprise en matière de RSE avant et après votre arrivée ?**

C'est-à-dire que moi, l'instinct, je l'ai toujours eu. Donc avant, on était dans un bâtiment vétuste, où là, on avait des problèmes d'orage par exemple, et tout ça. Donc c'était une catastrophe à ce moment-là. Et donc les assurances ne voulaient pas prendre en charge les sinistres parce la toiture était trop vieille. Et le fait qu'on est venus ici et qu'on a fait un tout nouveau bâtiment et tout en béton a fait qu'on a amélioré, disons, le confort du personnel. Et depuis qu'on est ici, on a plus ou moins cinq à six personnes qui viennent à vélo. Que dans l'autre atelier, ce n'était pas le cas. Parce que l'IPGE nous ont obligés : on avait fait une étude au moment où on a introduit le permis d'environnement pour dire combien de membres de personnel étaient à moins de cinq kilomètres de l'atelier. Et donc, il y en avait huit à l'époque, et donc on devait faire huit emplacements vélo mais sous auvent : il est là, il a coûté vingt-cinq-mille euros.

**Vous étiez donc à l'origine de toutes ces actions?**

Oui, oui.

**Avez-vous le sentiment que votre genre influence votre sensibilité aux problèmes de performance durable? Quels autres facteurs influencent votre sensibilité ? (âge, éducation, expérience...)**

Ça peut influencer oui, je pense que dans la formation que j'ai faite à la chambre de commerce, on était plus de femmes que d'hommes, c'est bizarre mais oui je pense que oui.

L'éducation c'est dans tous les domaines : c'est l'éducation de base qui est responsable de l'adulte que l'on est. Dans le football c'est la même chose : vous voyez tout de suite un Vanden Borre à Anderlecht à comparer à un Hazard en National. Voyez la différence

d'éducation, il n'y a pas photo : le respect des autres quand on a ça dans sa base d'éducation, ça va être pour toute sa vie.

**Comment la société a-t-elle commencé à s'intéresser à la performance durable? Par choix, par souci de l'environnement, pour les bénéfices économiques, sociaux, environnementaux, par obligation ?**

C'était par choix, oui, oui c'était voulu. C'est-à-dire la législation, nous, nous sommes obligés de respecter le bien-être au travail des travailleurs. Donc là, je vous dis, au niveau des douches, là, ça fait « marrer » tout le monde. Il y a juste un espagnol qui prend sa douche et parfois un belge sur les vingt-cinq personnes qui sont ici. Il y en a qui n'ont jamais fonctionné. Ça veut dire que c'est des investissements à pure perte : c'est des gens qui font des règles ou des articles de loi et qui ne sont pas sur le terrain. C'est ça qui m'énerve le plus moi : les gens qui sont pas sur le terrain et qui se permettent de faire des lois qu'ils ne comprennent même pas les fondements ça, ça me dépasse.

**La performance durable fait-elle partie intégrante de votre stratégie actuelle ?**

Oui, oui. Par exemple j'ai été suivre des cours de secourisme et là, on mettait en avant qu'il fallait un défibrillateur pour les problèmes de cœur. Bon, j'espère que je ne l'utiliserai jamais, mais je l'ai quand même acheté parce que j'estime que si jamais ça arrivait, qu'on puisse au moins sauver la personne. Tout le monde n'achète pas un défibrillateur, ça coûte mille-cinq-cents euros HTVA. Donc c'est une responsabilité par rapport à toutes les personnes qui travaillent chez vous, donc ça, ça fait partie aussi je trouve d'un engagement sociétal.

**D'après votre expérience et les difficultés que vous avez pu rencontrer, que recommanderiez-vous à une femme qui souhaite reprendre une entreprise ?**

Être en bonne santé et avoir du caractère et maîtriser sa matière. Si vous ne maîtrisez pas votre matière, si vous vous lancez dans un métier que vous ne connaissez pas et bien là, on va vous rouler sur toute la ligne. Il faut maîtriser correctement son sujet sinon on va être vraiment arnaquée dans tous les sens.

## **Interview de Brigitte Malou – Femme 5**

**Comme introduction est-ce que vous pouvez vous présenter ? Votre âge, votre parcours scolaire, votre parcours professionnel, votre situation familiale, etc.**

Donc Brigitte Malou, j'ai soixante ans, je suis mariée et j'ai trois filles et deux petites filles. Je suis juriste de formation. Après le droit, après mes études j'ai commencé le barreau et j'ai fait onze ans de barreau dans un grand cabinet de Bruxelles mais je me suis spécialisée en droit des entreprises, en droit des sociétés, droit fiscal, fusion, acquisition, etc. Ce qui m'a donné le goût du monde de l'entreprise et après onze ans j'ai quitté pour rejoindre un de nos clients principaux qui était le groupe Eternit qui est devenu le groupe Etex entre-temps, où j'ai été secrétaire générale pendant cinq ans. Et dans mes différentes fonctions, j'avais entre-autres tout ce qui était environnement, santé, sécurité et qui évidemment pour le groupe Eternit était très très important comme sujet et donc j'ai été familiarisée un peu avec cette problématique là qui m'a fort intéressée. Après cinq ans, j'ai quitté et alors j'ai fait différentes entreprises mais je me suis plus orientée ... j'ai fait des études aussi de finance en ... j'ai pris une année sabbatique, j'ai fait des études d'économie et de finance parce que je voulais avoir également cette corde à mon arc. Et puis je me suis réinvestie en entreprise, j'ai eu une direction financière d'une entreprise qui faisait ... qui s'appelait Segers, une entreprise flamande et qui faisait tout ce qui était installations pour des traitements de déchets et traitements d'eaux usagées. Et puis, j'ai été dans une entreprise qui s'appelle Desmet Ballestra, anciennement extractions Desmet, qui elle faisait également des installations donc vendait des usines dans le monde entier pour tout ce qui était extraction et raffinage d'huiles végétales. Et là j'ai eu des fonctions vraiment opérationnelles, ça veut dire que j'étais "Director project execution" donc responsable manager pour tout ce qui était l'exécution du projet. Donc c'était vraiment plus une fonction opérationnelle qu'une fonction financière. Ça j'aimais bien en fait, j'étais très contente parce que je sortais de la finance et du droit. Et puis, après ça, j'ai pris une année sabbatique pendant deux ans et je me suis occupée d'affaires je dirais plus personnelles. Et puis je me suis retrouvée ici, alors comment est-ce que je me suis retrouvée ici ? Parce qu'en fait les Grottes de Han sont une société familiale, les actionnaires sont encore en grande majorité, je dirais presque nonante pour cent des descendants du fondateur qui a acheté le domaine en 1856, qui a eu une série d'enfants qui ont eu des enfants qui ont des enfants. Et donc aujourd'hui ils y a plusieurs centaines d'actionnaires descendants du fondateur dont je suis, dont je fais partie. Et donc j'étais dans ce cadre là, j'étais au conseil d'administration de la société des grottes représentant ma branche familiale, c'est comme ça que je la connaissais. Et



puis dans les années 2008, 2009, 2010 nous avons eu des grosses difficultés, nous avons été en perte, des difficultés de management, perte de visiteurs et on était dans le rouge. C'est à ce moment-là qu'on m'a proposé de reprendre les rênes en mains et donc j'ai repris les rênes en main à partir de 2011. Et donc je n'avais pas d'expérience du tout dans le tourisme avant, j'avais plutôt une expérience dans l'industrie. Mais j'avais l'expérience de gestion et quand même un bagage juridique et financier.

**D'accord. Et est-ce que vous pouvez décrire brièvement l'entreprise ?**

Oui. Alors la société des Grottes de Han exploite le domaine des Grottes de Han. Et le domaine des Grottes de Han, c'est d'abord la grotte évidemment qui est connue je dirais dans le monde entier. C'est trois étoiles au Guide Michelin. Qui elle, elle est exploitée dans le sens où vraiment il y a une entreprise qui l'a aménagée, éclairée, etc. Depuis 1856, donc le fondateur qui a acheté le domaine l'a directement mis en exploitation, c'est-à-dire qu'il l'a aménagé, il l'a éclairé, il a fait venir les gens. Donc c'est vraiment une entreprise touristique depuis 1856. La SA elle-même a été créée par les enfants du fondateur en 1895. Donc le fondateur était décédé, les enfants ont voulu créer une structure pérenne et donc ils ont créé une SA. C'est toujours la même SA aujourd'hui qui gère le domaine. Alors quelles ont été les grandes évolutions ? Au départ c'était la grotte. Début du vingtième siècle la question se posait du transport des visiteurs puisque ce qui est très spécifique chez nous, c'est que l'accueil des visiteurs se fait ici au centre du village, mais l'entrée de la grotte se fait de l'autre côté de la montagne, là-bas derrière. Ce qui fait que l'entrée des visiteurs se fait à quatre kilomètres d'ici. Et donc il y a toujours le problème de transport des visiteurs. Et donc ce transport se faisait à l'époque, donc jusqu'en 1906, se faisait par des voitures et des calèches qui faisaient des allers-retours. Et puis en 1906, la direction a obtenu que la SNCB qui était la société nationale des chemins de fer fasse une déviation d'une ligne; il y avait un tram qui passait de Wellin vers Rochefort. Une nouvelle ligne qui nous amenait donc les visiteurs ici. Mais ces visiteurs il fallait encore les amener là et donc la direction de la société a obtenu que cette même ligne (publique) fasse un détour et amène les visiteurs jusqu'en haut du massif. Mais c'était une ligne publique. Et donc il y avait un arrangement, je ne sais pas lequel il était, un arrangement financier et ils amenaient les visiteurs jusqu'en haut du massif. Et ce sont toujours ces mêmes trams avec lesquels nous roulons aujourd'hui. Sauf qu'entre temps le trajet a été un peu simplifié : on n'amène plus les visiteurs jusqu'en haut du massif, on les amène ... on contourne la montagne et on les emmène à l'entrée de la grotte, question de facilité. Donc ça ça a été quand même une évolution très importante qui fait qu'aujourd'hui nous sommes

encore toujours partenaires avec le successeur de la SNCB qui est la SRBT-TEC, puisque c'est la SRBT qui est toujours propriétaire de la voie et des trams mais ce n'est plus une ligne publique dans le sens où c'est nous qui l'exploitons uniquement pour nos visiteurs. Mais, enfin en principe c'est une ligne publique, mais c'est nous qui l'exploitons, ce n'est plus la SNCB qui l'exploite. Mais donc c'est quand même un système très très spécial, très unique. C'est vraiment un exemple de partenariat public-privé mais il y a un siècle. Donc ça c'est pour le tram. Une autre évolution majeure a été dans les années soixante quand il y a eu des pressions des villageois pour préserver tout le site naturel autour de la grotte. Parce qu'évidemment la tentation était très grande, à cause des problèmes de transport, de faire une route qui irait jusqu'à l'entrée de la grotte et de mettre l'accueil et les parkings et les boutiques et les restaurants à l'entrée de la grotte, comme d'ailleurs la plupart des grottes d'Europe ... quand on voit des grottes généralement, on parque, l'accueil est là et puis on entre dans la grotte. C'était une tentation, parce que ce problème de transport est un problème qui nous préoccupe, je dirais, depuis toujours. C'est compliqué, c'est très compliqué. Donc c'était vraiment une tentation, et puis les gens du village ont fait pression pour justement préserver ce site, toute cette nature autour de la grotte qui est magnifique. Et alors là, ils ont convaincu la direction qui a dit "on va en faire une réserve naturelle". Une réserve d'animaux sauvages. Et donc plutôt que de l'ouvrir aux visiteurs, on a au contraire fermé, on l'a fermé aux voitures, on l'a fermé pour l'accès à la grotte. Donc ça veut dire qu'on a fermé un espace qui fait facilement deux-cents hectares et on a créé à l'intérieur tout un parc dans lequel on a introduit des espèces animalières de nos régions, uniquement des espèces de nos régions. On n'est pas un zoo comme Anvers ou Pairi Daiza, on est un biotope dans lequel on introduit des espèces qui soit vivent encore, soit ont vécu. Donc il y a toutes les espèces européennes, il y a le loup, le lynx, l'ours, les cerfs, les daims, les sangliers, les rapaces. Enfin il y a vraiment toutes des espèces de chez nous. Et le plus possible dans leur environnement naturel. C'est-à-dire qu'on essaie qu'ils aient des espaces grands, larges et pour tout ce qui est herbivore, ils ont pratiquement deux-cents hectares, enfin non pas tout à fait parce que ... mais bon ils ont des espaces énormes, ils ont des prairies énormes et donc ils sont vraiment dans leur environnement naturel et c'est ça qu'on veut recréer. Donc ça, ça a été l'objectif de cette réserve : c'est en même temps préserver le site, et en même temps le valoriser en permettant aux gens d'y aller mais de manière organisée et contrôlée. Et en revalorisant le site, en y mettant des espèces animalières de chez nous. Alors la grande nouveauté depuis maintenant deux ans je dirais, c'est qu'on peut faire ce trajet ... donc quand on a commencé en 1970 on a ouvert le parc, la visite se faisait en safari car. Dans la philosophie de dire "comme les

animaux courent en liberté, les visiteurs doivent se trouver ... doivent être protégés. » Donc on fait une visite uniquement en safari car. Et la grande nouveauté depuis maintenant deux ans, c'est qu'on peut la visiter à pied aussi. Et pour ça on a dû faire toute une série d'aménagements : baliser, mais aussi mettre des clôtures pour que les animaux n'interfèrent pas avec les visiteurs et que les visiteurs à pied n'interfèrent pas avec les visiteurs en safari car. Donc on a dû faire toute une réflexion et tout un aménagement qui n'est pas terminé dans le sens où on continue toujours à améliorer, embellir, étendre le sentier. Mais donc, ça c'est la grande nouveauté. Donc voilà en deux mots qui nous sommes. Alors évidemment, autour de ce domaine, dont les grands piliers sont évidemment la grotte et son écrin qui est le parc, ce sont vraiment les deux grand piliers. Autour de ce domaine, on a d'autres activités, on a évidemment des activités de restauration, on a une grande plaine de jeux, je vous conseille si vous avez le temps d'aller voir. Je ne sais pas si vous avez le temps aujourd'hui.

**J'ai d'autres rendez-vous donc je ne sais pas si j'aurai le temps mais je pense que je reviendrai et que je viendrai faire un tour.**

Oui, parce qu'alors vous comprendrez beaucoup mieux. Donc on a à la sortie de la grotte, là il y a une immense plaine qui nous appartient dans laquelle on a aménagé une plaine de jeux et une mini-ferme. Et là on a deux restaurants aussi. Ici on a une boutique, on a l'accueil donc on a tout ce qui tourne autour de l'entreprise touristique et alors on a aussi deux expositions de musée. Une première exposition qu'on appelle "PréhistoHan" et qui met en valeur notre collection archéologique. Parce qu'il faut savoir que dans la grotte et surtout au fond de l'eau, on a trouvé des objets datant de ... allant jusqu'au néolithique, donc jusqu'à 9000 ans avant notre époque. Et des objets de grande valeur dont des colliers en or. Des ustensiles, des outils, des armes, tout ce qu'on veut. Vraiment beaucoup, donc on a des centaines d'objets de grande valeur, on a une des plus belles collections néolithiques d'Europe. Mais trouvée sous l'eau, dans une grotte donc c'est la particularité. Et donc très probablement que la sortie de la grotte, ce qu'on appelle le trou de Han, donc c'est l'endroit où la Lesse sort de la montagne, était très très probablement d'après les archéologues un endroit sacré, un endroit de rituels. Et drainait des gens de toute l'Europe qui venaient là en pèlerinage parce qu'une rivière qui sort d'une montagne, il n'y a pratiquement aucun autre endroit en Europe où on trouve cela, un phénomène comme ça. Et donc c'était certainement un endroit qui était lié à une spiritualité, peut-être une spiritualité funéraire probablement aussi. Et donc les gens, d'après les archéologues, eux pensent que ces objets étaient cassés et jetés dans l'eau à titre d'offrande. Parce que la manière dont ils sont posés, la manière dont ils sont cassés, montre que c'était

probablement des objets qui n'ont pas été perdus par hasard mais qui ont été jetés à titre d'offrande. D'où on a une collection archéologique qui est tout à fait splendide et on a fait un petit musée qui met en valeur la collection, les plus belles pièces de la collection et qui met en valeur aussi toute la méthodologie des fouilles. Parce qu'on veut mettre en évidence le fait que ces objets on ne les trouve pas comme ça, ils ne tombent pas du ciel mais qu'il y a tout un travail derrière, un travail qui est dur, qui est ardu de plonger; donc ce sont des plongeurs archéologues, ce sont des archéologues qui plongent ou des plongeurs et des archéologues. Enfin bon, il y a tout un club de plongée archéologique qui, encore toujours aujourd'hui, fouille sous la Lesse, enfin sous l'eau dans la Lesse. Donc ça c'est le seul "PréhistoHan" et alors on a un autre petit musée qui ne nous appartient pas mais c'est un partenariat avec une personne qui a une collection d'objets et de vêtements etc. Et d'ustensiles des années 1900, début du vingtième siècle. Donc des vieux métiers et de la vie paysanne. Et donc ça s'appelait musée de la vie paysanne et des vieux métiers, on l'a rebaptisé en "1900" parce que c'est plus court et que ça se traduit. Ben donc c'est un musée de la vie paysanne avec des mannequins, des scènes, c'est très très très beau, c'est un petit bijou. Et donc là on a un partenariat avec eux et donc nos visiteurs peuvent visiter. Donc voilà, ça ce sont les deux musées en plus. Et alors maintenant, cette année-ci, on vient d'ouvrir aussi un parcours spéléo parce qu'en fait la Grotte de Han, on dit parfois le domaine des Grottes de Han et puis on dit la Grotte de Han mais en fait le massif de bois sous lequel se trouve la Grotte de Han, c'est un massif karstique qui est comme un grand gruyère plein de galeries et de sols, on a découvert dix-sept kilomètres de galeries et de sols, on en visite deux. Donc la visite classique c'est deux kilomètres mais il y a encore dix-sept kilomètres en dehors. Et alors ces dix-sept kilomètres sont surtout travaillés par des spéléologues et des scientifiques. Il y a énormément de scientifiques qui se promènent dans la grotte et qui étudient parce que c'est un phénomène ...c'est un défi tout à fait passionnant. Donc on a des géologues qui étudient la formation des grottes, la formation des stalactites, etc. On a des hydrogéologues qui étudient tout le passage de l'eau, on a des paléoclimatologues qui étudient l'histoire du climat à travers les carottages dans les stalagmites, c'est très intéressant parce que dans une stalagmite on a toute l'histoire du climat, des végétations. On a les spéléologues eux-mêmes qui font des explorations, on a des archéologues, on a des biologistes, on a donc énormément de science qui gravite autour de la grotte. Et donc ceux-là travaillent beaucoup dans les réseaux non visités évidemment. Donc ça fait les quinze kilomètres qu'on ne visite pas. Et nous, petit à petit, on essaye de donner un accès très limité à certaines parties du réseau non visité. Et donc cette année-ci on a créé un parcours spéléo qui est une boucle de six cents mètres où les gens vont dans un réseau non

visité, donc non aménagé. Ils sont équipés de salopettes, casques, lampes frontales et bottes et ils font un parcours qui n'est pas dangereux, donc il n'y a pas de danger mais qui est boueux, ils doivent un peu grimper, un tout petit peu grimper mais tout à fait, je dirais, sans danger. Mais ils sont sous terre, dans un milieu naturel sauvage, et ce ne sont pas des groupes accompagnés, donc on veut leur donner justement cette impression d'être ... de ce que vit un spéléologue. Et les gens adorent, les gens trouvent ça vraiment très très chouette, c'est pour ça qu'on a ouvert cette année-ci, pour vraiment donner une expérience de grotte sauvage, qu'est-ce que c'est que la grotte sauvage ? Et alors on a ouvert un autre, une autre partie du réseau, ça c'est une toute autre expérience, on appelle ça la grotte "Père Noël", c'est une grotte qui a été découverte il y a cinquante ans le jour de Noël, d'où son nom. Et qui elle, c'est tout un réseau qui fait deux kilomètres et qui est absolument splendide, c'est-à-dire que c'est ... là c'est un réseau par contre qui est aussi beau que la Grotte de Han. Donc il y a des salles énormes, des concrétions, des ... voilà c'est d'une richesse, d'une beauté mais vraiment époustouflante la grotte du "Père Noël" mais qui n'est pas aménagée non plus et alors là on ne fait que les visites guidées. D'abord parce que c'est beaucoup plus dangereux évidemment. Ce n'est pas dangereux quand on est encadré. On a aménagé, on a fait un aménagement minimal de type via ferrata. Tu vois ce que c'est ?

**Non.**

Via ferrata c'est ... ça a commencé en Italie la via ferrata. Ce sont des aménagements dans les montagnes qui permettent - aujourd'hui c'est la grande mode - qui permettent de faire des trajets où il y a ... généralement il y a une ligne de vie et alors il y a des poignées, de temps en temps un peu de lampes, il y a des aides, des aides qui permettent de faire des trajets que sinon on ne pourrait pas faire. Donc a fait quelques aménagements dans les grottes du "Père Noël" de type via ferrata donc pas du tout ... pas de béton, pas d'éclairage, juste quelques poignées ci et là. Un endroit où c'est très boueux, on a mis un pont de singe en câbles. Donc des petites choses pour que -et on a surtout balisé- pour que les visiteurs puissent le faire de manière sécuritaire mais ils sont encadrés. Donc ce sont des groupes de maximum dix, deux moniteurs et c'est une expédition, c'est vraiment une expédition qui dure toute une journée pratiquement. Donc ça c'est tout autre chose comme concept et ça aussi c'est ... ça c'est nouveau. Ça c'est depuis cette année-ci et on a encore plein d'autres projets. Donc voilà.

**D'accord. Et comment êtes-vous arrivée donc à la tête de l'entreprise ?**

Donc comme je l'expliquais, j'étais au conseil d'administration, j'avais une expérience en

management, également juridique financière. La société allait mal, on a eu une succession d'administrateurs délégués et bon ... en 2010 on avait cherché un administrateur délégué de crise parce que ça n'allait pas. Et ça a été catastrophique et c'est à ce moment là voilà, que moi j'ai débuté. A ce moment-là, moi j'étais en année sabbatique donc je pouvais me permettre. Et puis d'autres m'ont dit aussi que ... voilà, c'est comme ça que j'ai pris les rênes en mains.

**D'accord. Et donc quels postes occupez-vous ? Et quels rôles assumez-vous au quotidien ?**

Donc je suis administrateur déléguée mais il n'y a pas de directeur général à côté. Donc je suis ... j'ai la gestion journalière. J'ai la gestion journalière et je réponds au conseil d'administration mais j'ai aussi la gestion stratégique mais toujours sous le conseil d'administration. Donc tous les nouveaux développements ... je travaille beaucoup sur la stratégie parce qu'on a été en érosion de visiteurs pendant presque vingt ans et on ne remonte que depuis 2014 et on remonte maintenant très fort parce qu'on a fait les investissements et donc si on veut sortir des ornières, si on veut remonter et arriver à je dirais même une rentabilité acceptable, simplement assurer notre pérennité, on doit développer. En matière touristique il faut développer et donc je travaille beaucoup beaucoup sur le développement.

**D'accord, OK. Donc ça c'était pour l'introduction. Je vais passer plus à la partie qui concerne la femme en elle-même. Donc d'après votre expérience comment a évolué de manière générale la vision de la femme dans l'entreprise ?**

C'est très général et je ne sais pas si je peux parler de généralités. Moi je peux parler de mon expérience, mais déjà de mon temps, à l'université dans certaines études comme en droit, on était au moins la moitié des femmes. Et donc dans toutes les entreprises où j'ai été ... non pas dans toutes les entreprises, il y a des entreprises qui étaient quand même beaucoup plus masculines. Au barreau il y avait beaucoup de femmes. Mais par exemple au barreau j'ai été la première femme associée donc il y avait quand même ce qu'on appelle le plafond. Mais qui est plus lié je pense au fait que la femme doit composer avec toute une série de choses puisqu'elle ... beaucoup de femmes veulent aussi fonder un ménage etc. Et donc ne sont pas nécessairement prêtes à s'investir autant à tout moment dans leur carrière. Enfin moi je plaide très fort pour les femmes en entreprise, je trouve qu'on a vraiment quelque chose à apporter et qu'on permet un bien meilleur équilibre au niveau de l'entreprise, on a une autre vision donc je plaide très fort pour la femme en entreprise mais je plaide aussi pour une flexibilité maximale et personne n'est obligé de faire une carrière linéaire. Cet idée de dire "on commence comme

ça et on doit nécessairement gravir les échelons, on doit arriver là" on peut faire une carrière comme ça. On peut à un moment donné se retirer puis revenir. Tout est possible. Et donc je crois qu'on doit voir ça de manière extrêmement souple. Et donc toutes les formes de flexibilité dans le travail pour moi sont favorables à l'insertion des femmes en entreprise. Et alors il faut évidemment si on veut favoriser les femmes en entreprise ça demande un changement de mentalité au niveau privé qui commence seulement très timidement à se réaliser au niveau des couples. Mais je dis très timidement encore, on est étonnés alors que ça paraît évident que ... le partage des tâches dans le ménage ça paraît tellement évident. C'est ... je pense qu'aujourd'hui au niveau de ... enfin de votre âge, au niveau de l'âge de mes enfants, ça commence mais ça commence très timidement donc ... et ça c'est un fait.

**D'accord. Et comment avez-vous l'impression vous d'être perçue dans l'entreprise ? Par les collègues, par les clients, par les fournisseurs ?**

Moi je suis .... je ne me suis jamais vue comme étant avant tout une femme en entreprise. Je suis quelqu'un qui a une entreprise et il se fait que je suis une femme. Et donc je suis dans une fonction et quand je suis dans une fonction, je me comporte en fonction de mon mandat, de ce que j'ai à faire. Et donc si parfois les gens, dans un premier temps, vont être peut-être étonnés ou un peu perturbés parce qu'ils ont devant eux... enfin de moins en moins mais enfin ils ont une femme devant eux, une fois qu'on entre dans le jeu, ça ne joue plus. Donc et je pense que le fait que ça ne joue pas dans ma tête, fait que ça ne joue pas dans la tête de mes interlocuteurs non plus. Donc je ne mets pas trop d'accent là-dessus. Par contre, c'est vrai que j'engage facilement des femmes puisque peut-être que je les comprends mieux aussi etc. Donc il est vrai que dans mon entourage, ben par exemple ici au niveau du comité de direction, on est moitié femmes. Moitié femmes, moitié hommes. Le secteur du tourisme est particulier aussi pour les femmes. Mais de manière générale c'est vrai que si je peux aider les femmes à développer leur carrière et à s'épanouir vraiment, je suis ravie de le faire. Mais pas exclusivement, mais je veux dire que je n'aurai par contre aucun à-priori à engager une femme.

**D'accord. Il y a des questions qui vont revenir par après, plus pointues. Mais il y a déjà des éléments de réponse dans ce que vous venez de me dire. Donc voilà, il y aura peut-être des petites redondances. En parlant des motivations, qu'est-ce qui vous a poussée à reprendre l'entreprise ? Comme motivation ...**

Fondamentalement, je dirais que j'aime bien le monde de l'entreprise puisque c'est mon

monde, c'est ma vocation. Je dirais que c'est le monde de l'entreprise, j'aime bien la gestion parce que qui dit gestion dit globalité et c'est passionnant d'avoir un projet dans sa globalité. Contrairement par exemple à quelqu'un qui est purement financier ou juriste, qui ne voit qu'un aspect de l'entreprise, ce qui est passionnant, c'est de voir l'entreprise dans sa globalité. J'aime bien aussi gérer les équipes, ce qui est vraiment le plus passionnant et ça je crois que n'importe quel chef d'entreprise vous le dira, c'est de détecter les talents et de permettre aux gens de donner le meilleur d'eux-mêmes. Ça c'est passionnant, donc ça j'ai toujours aimé faire et ici il se faisait que j'étais au conseil, que j'assistais au déclin de cette entreprise qui allait mal, qui avait besoin d'être reprise en main et je dirais que si j'ai hésité et que je ne l'ai pas fait plus tôt, que je ne me suis pas proposée plus tôt, c'est parce que ce n'était pas mon secteur, je n'étais pas du tout dans le tourisme et je n'étais même pas dans ce qu'on appelle le B2C. Vous voyez ce que c'est le B2C ?

**Oui oui.**

Je n'étais même pas dans le B2C. Quand ... dans mon CV je me définissais comme ... enfin je cherchais, si je cherchais, je cherchais une entreprise industrielle, internationale, technologique, B2B. C'était plutôt mon domaine, c'était dans ce domaine-là quoi. Et donc je n'étais pas du tout dans le tourisme, et pas du tout dans le B2C, je ne connaissais rien à tout ce qui était publicité etc. Communication grand public etc. Et donc je m'étais dit "c'est pas mon domaine". Et puis petit à petit comme j'étais au conseil, comme j'assistais au déclin et puis je me suis dit "mais bon...". Et puis on avait mis un intérim manager qui avait fait du mauvais travail. J'ai été moi-même intérim manager aussi avant. Je me suis dit "je ne ferai pas pire que lui". Et puis le projet est extraordinairement beau. Je serais moins intéressée à gérer n'importe quelle entreprise touristique. Celui-ci le projet il est ... bon c'est un projet d'intérêt public, ça je le dis toujours, nous avons une mission d'intérêt public. De préserver un patrimoine naturel d'une telle valeur, d'un tel rayonnement. Et donc c'est un projet d'intérêt public. Et c'est un projet magnifique, le site est porteur, le site est extraordinairement beau. Donc oui, le projet est à ma portée et j'avais quand même une expérience de gestion que je pouvais mettre au service du projet. Et c'est comme ça que j'ai dit oui.

**Et le fait que ce soit une entreprise familiale, ça vous touchait personnellement parce que c'était votre famille aussi ?**

Disons que je l'ai ... ça m'a surtout touchée petit à petit, c'est-à-dire qu'à partir du moment où j'ai accepté de le faire, j'ai commencé à m'intéresser très fort à l'histoire de l'entreprise et donc



à l'histoire de la famille dans l'entreprise, j'ai beaucoup lu parce que bon c'est une histoire qui ... il y a eu des ... on a écrit de tout donc j'ai beaucoup lu et j'ai voulu comprendre ce qui a motivé les fondateurs et tous les successeurs et à ce moment-là, ça m'a donné une dimension, un ancrage et une dimension que je trouve extrêmement enrichissants et donc toutes les missions de l'entreprise, j'ai été, je me suis inspirée du fondateur et je me suis inspirée de l'histoire et donc aujourd'hui oui, aujourd'hui ça me touche très fort que ce soit une entreprise familiale. Et alors ce qui me touche, c'est qu'on est très nombreux, on est plusieurs centaines et il y a un attachement viscéral, c'est une entreprise familiale qui a des valeurs et qui tient à l'entreprise et ça va clairement au-delà d'un simple attachement patrimonial. Et donc oui, aujourd'hui ça me touche très fort.

**D'accord. Et vous avez parlé du plafond de verre juste avant, est-ce que vous avez rencontré ce genre de problème dans votre carrière auparavant ? Que ce soit le plafond de verre ou d'autres obstacles mais des obstacles qui vous ont empêchée d'avancer dans votre carrière.**

Je ne pense pas que j'ai réellement .... une fois que je suis en entreprise, comme je dis à ce moment-là je suis dans la fonction et à ce moment-là, les gens ne tiennent plus compte que je suis femme ou homme et donc je ne pense pas en entreprise avoir rencontré vraiment un obstacle à cause de mon statut de femme. J'ai rencontré d'autres obstacles à cause de mon statut de femme. Là où je le remarque, c'est par exemple quand entre deux missions, j'ai parfois sollicité et quand je sollicite par exemple chez les chasseurs de tête ou quoi, là souvent je remarque que comme femme ils vous mettent dans des cases. Par exemple j'étais un jour chez un chasseur de têtes et je le sollicitais pour une position de direction financière pour une entreprise industrielle. D'ailleurs, le chasseur de têtes avait même reçu le mandat de cette société qui voulait m'engager mais qui a dit "faites un assessment" et donc j'avais été chez ce chasseur de têtes et il m'a, il a essayé de m'aiguiller vers la direction d'une ASBL caritative. En disant "je vous vois beaucoup mieux ... je ne vous vois pas tellement là-dedans, j'ai quelque chose de beaucoup mieux pour vous". Ce qui était terriblement un non déontologique parce qu'il avait un mandat. Donc c'était ... mais je me dis "mais comment est-ce qu'il ose ?" Mais là, à mon avis il a dit "oui c'est une femme, je la vois pas dans ce monde là, plutôt dans du caritatif etc. J'ai rien contre le caritatif, c'est un ... mais à ce moment-là je voulais cette direction financière. Et donc là quand ... je dirais quand on ne me connaît pas et que je sollicite, là j'ai l'impression que ça joue, là oui, au niveau des chasseurs de têtes certainement. Certainement, ils mettent dans des cases. Mais une fois qu'on est en entreprise et qu'on prend

sa fonction et qu'on s'assume, quelque part, moi je le dis à tout le monde "une fois qu'on a une responsabilité...". Les gens parfois se disent "mais qu'est-ce qu'elle vient faire ici ?". Il est clair qu'au début, et ça c'est vrai pour n'importe qui, peut-être à fortiori si on est une femme, mais pour n'importe qui. Par exemple, quand chez Desmet, j'ai repris la fonction de directeur de l'exécution de projets, là j'étais dans un monde d'hommes, c'étaient des ingénieurs et je prenais une fonction où on mettait d'habitude un ingénieur alors que j'étais juriste et financière. Et donc là les gens se demandaient "mais qu'est-ce qu'elle vient faire ici ?". Mais une fois qu'on prend la fonction, il faut ... quand on reçoit une fonction, il faut s'asseoir sur la chaise, c'est-à-dire il faut exercer son autorité, il faut prendre la place. Et il faut le faire parce qu'on a un mandat donc il faut le faire. Même si tous les gens autour de vous se disent "mais qu'est-ce qu'elle vient faire ici quoi ?". Et donc une fois qu'on s'assied et qu'on prend la place, les gens se disent "OK, elle est là" et ils l'acceptent. Mais ça peut durer quelques semaines, quelques mois que les gens se disent "mais qu'est-ce qu'elle vient faire ici?". Ça oui et alors là à fortiori c'est une femme. Mais ça ne dure pas longtemps.

### **D'accord, OK.**

Par contre, ce que j'ai souvent rencontré, ce que ... et chez moi-même et chez d'autres femmes dans le monde du travail, c'est que, je pense que comme femme, dans le monde du travail et je parle de femmes d'un certain, je dirais qui travaillent à un certain niveau, qui ont des responsabilités. On est très directes, contrairement à ce qu'on pense. On est plus directes, on est ... je pense ... et alors de nouveau, il y a des exceptions, il y a des exceptions dans tout, mais je pense qu'on est moins dans les jeux de pouvoir. Parce que quelque part, on a moins besoin de se prouver ... oui on a moins besoin je pense de se prouver uniquement par son travail. Une femme, finalement, a plusieurs moyens de se ... enfin on a une famille, on a ... voilà. Généralement on a aussi peut-être plus d'activités en dehors, enfin bon, on a plus de pôles. Et donc on est moins dépendant pour son image du monde du travail qu'un homme. D'où on est je pense, en général et de nouveau avec les exceptions, on est moins dans les jeux de pouvoir. Je pense. Et on est plus, je crois qu'on est plus dans l'intérêt de l'entreprise. En général, je crois qu'on est plus dans l'intérêt de l'entreprise parce qu'on a moins besoin de ces jeux de pouvoir, on a moins besoin de ce côté macho. Et quand on est directe, et ça j'ai rencontré, chez moi évidemment mais chez beaucoup de gens, ce n'est pas évident. Quand on dit les choses comme on les voit, ce n'est pas toujours évident. Et là on peut rencontrer des obstacles, parce que là on dérouté les gens parce qu'on est ... là c'est déroutant et donc là on peut rencontrer des obstacles.

**D'accord. Au niveau des avantages et des inconvénients, quels avantages trouvez-vous à être votre propre patron ? Donc ça peut-être flexibilité, sécurité d'emploi, rémunération.**

Non, sécurité d'emploi, ça sûrement pas. Puisque, ah oui, enfin ça dépend, si je suis propriétaire oui mais ici je ne suis pas propriétaire. Donc comme administrateur déléguée, je suis sur un siège éjectable, sécurité d'emploi zéro. C'est ce que je dis souvent à mes gens aussi, je leur dis "moi je suis sur un siège éjectable". Donc rémunération, je travaille pour une PME donc voilà, c'est pas... tout est dit. Non, l'avantage d'être son propre patron, c'est qu'on peut avoir un projet dans sa globalité et le conduire dans sa globalité. Si on est convaincu de quelque chose, on peut le conduire. Sauf que évidemment, on doit répondre à un conseil, ce qui est normal, qui est là pour mettre des barrières. Mais globalement, au jour le jour, si je me dis "j'ai vraiment envie de faire ça". Et même si tout le monde me dit "mais t'es complètement folle". Si je suis convaincue, je peux le faire. Tandis que quand j'étais, avant ça j'ai été dans toutes sortes d'entreprises de toutes tailles différentes, mais j'étais toujours au niveau deux, j'étais au niveau du comité de direction. Dans mon département et dans mon département j'avançais. Mais tous les départements sont interconnectés et donc si j'avance et que d'autres freinent, il fallait toujours essayer de ménager avec les autres départements donc il faut convaincre son patron. Donc il fallait mettre autant de temps et d'énergie à convaincre les gens au-dessus et à côté qu'à faire son boulot. Tandis que quand on est son patron, on peut passer beaucoup moins de temps, il faut évidemment qu'on accepte au conseil. Ça demande de l'énergie aussi, mais on peut passer beaucoup... une grande partie de son énergie à faire son projet. Et ça, avoir un projet dans sa globalité, ça c'est un plaisir énorme.

**D'accord. Et à l'inverse, vous y voyez des inconvénients d'être à la tête de l'entreprise, d'être votre propre patron ?**

Comme je vous le disais, sécurité d'emploi zéro. Ce qui est difficile, ce n'est pas un inconvénient, mais ce qui est difficile pour moi ... comme patron dans une PME à fortiori, on a un peu tout ce qui est résiduaire, dans le sens où tout ce qui n'est pas fait par quelqu'un... on a différentes personnes qui sont très polyvalentes chez nous et très motivées. Mais tout ce qui n'est pas fait par quelqu'un retombe quand même sur moi, quelque part je suis en dernier lieu, donc on a quand même des tâches extrêmement variées mais surtout, on a la responsabilité finale de tout ce qui se fait. Ça c'est inhérent à la tâche de patron, mais c'est ça qui est lourd à porter. Et alors ce que je trouve difficile, mais en même temps passionnant, c'est que je suis obligée de travailler à plusieurs niveaux. Puisque j'ai en même temps... l'opérationnel journalier tourne en principe, si je pars deux mois en vacances, les trams vont continuer à

rouler, les guides vont continuer à faire la visite et à la limite ils ne me verront pas, façon de parler. Ils seront peut-être contents, "ouf", en train de se promener. Mais je veux dire ça tournera. Par contre s'il y a des incidents importants, je dois intervenir et d'autre part ça tourne, mais ça ne tourne pas nécessairement comme je veux. Et donc si je veux changer, améliorer les choses, je dois intervenir. Et donc par exemple nous avons, depuis deux ans nous avons connu une forte croissance des visiteurs. On a été jusqu'à des plus trente, plus quarante pour cent sur deux ans. Mais donc c'est ... le projet risque une croissance, il faut modifier la manière dont on travaille, nécessairement. Et donc le mot d'ordre depuis deux ans, c'est fluidité, c'est minimiser les délais d'attente etc. Ce qui n'est pas évident. Les flux chez nous sont vraiment majeurs. Et donc je suis constamment en train de réfléchir avec les équipes sur "qu'est-ce qu'il faut faire ?". Donc prendre des mesures, s'organiser autrement, aménager les choses autrement, ajouter des véhicules mais donc il y a toute une réflexion sur "comment gérer une croissance nouvelle ?". Donc c'est du nouveau, dès qu'on est dans le nouveau, dès qu'on est dans le changement, je dois intervenir. Donc je suis quand même fort dans l'opérationnel. Alors je suis déjà ... donc je suis dans l'opérationnel maintenant par exemple de la saison : juillet-août. Et j'aime bien me promener, voir un peu comment les choses se passent, et améliorer. La signalétique n'est pas bonne, telle personne est perdue, il y a eu un accident ici, pourquoi ? Enfin accident ça ... mais bon. Donc la sécurité, la signalétique, la propreté, les files d'attente, regarder tout, le sourire de l'accueil, tout ça. Observer, améliorer s'il y a lieu, ça c'est vraiment l'immédiat. Et puis il y a déjà les réflexions d'investissement pour 2017, parce que les investissements pour 2017 il faut commencer à y réfléchir maintenant, certainement, pour les faire approuver par le conseil en septembre-octobre et commencer à y travailler en basse saison. Donc on réfléchit à 2017, mais je réfléchis aussi sur un plan à cinq ans qu'on est en train de préparer maintenant et ici j'ai, quelque part j'ai quelque chose qui réfléchit sur un plan à dix ans. Et donc on doit tout le temps réfléchir à tous ces niveaux-là. Ça ce n'est pas évident, ça ce n'est pas évident, parce qu'on n'arrive jamais à faire les choses aussi à fond qu'on aimerait les faire. Et ça c'est lourd.

**D'accord. Au niveau obstacles, avez-vous rencontré des difficultés ou des obstacles lors de la reprise de l'entreprise ? Donc ça peut être au niveau conciliation vie privée-vie professionnelle, ou gagner le respect des collaborateurs et des gens qui étaient en place, trouver une nouvelle stratégie, ....**

Oui, logiquement. Je dirais que le gros obstacle que j'ai rencontré, enfin les grosses difficultés que j'ai rencontrées c'est que nous étions en érosion de visiteurs donc en baisse de visiteurs

depuis des années et que je me suis rendu compte ... donc comme je le disais, c'était la première fois que j'étais en B2C donc on a affaire... notre clientèle c'est une grande masse donc ce ne sont pas des clients qu'on va aller voir en disant "voilà, les choses ont changé". C'est une grande masse et donc je me suis rendu compte de plusieurs choses. Avant tout, qu'une tendance structurelle d'un marché est comme une force physique qu'on ne renverse pas si facilement et que donc les premières années on a commencé à d'abord, à réduire les frais et faire des économies, et ensuite à investir parce qu'il fallait absolument développer, je me suis rendu compte qu'il fallait quand même plusieurs années pour inverser cette tendance. Et donc les premières années, on a ramé, on a continué à ramer parce que les visiteurs continuaient à baisser, on a fait des économies et on a augmenté les tarifs, on a commencé à faire des développements. Et donc on était ... la première année, en 2011, on était de nouveau en bénéfice parce qu'on a fait des économies. La deuxième année, on a commencé à développer et puis malgré tout, chaque année, c'est ce que je dis toujours à mes collaborateurs, chaque année la masse des frais augmente puisque ... ne fut-ce que par l'indexation, la masse des frais augmente. L'indexation, l'ancienneté et entre temps, les visiteurs continuaient à baisser donc on était en perte en 2012. En 2013 on était encore toujours en perte. Et là en 2014 c'est reparti. Maintenant on est de nouveau ... et je pense qu'on est vraiment repartis pour une période de croissance, mais donc ça c'était le gros obstacle que j'ai rencontré, c'est une espèce de ... moi je dis "c'est comme une marée contre vous", c'est comme si on essayait de ramer contre la marée, il faut s'imaginer ce que c'est. Et donc c'était vraiment ramer contre la marée. Donc ça c'était le gros obstacle. Au niveau du conseil d'administration, qui est un conseil familial, vu la situation de crise financière dans laquelle on était et la difficulté, il y avait évidemment des visions très opposées par rapport à la manière dont on devait aborder la chose. "Est-ce qu'on va plutôt vers un développement, vers les investissements ?", ça veut dire qu'on croît dans le futur. Ou au contraire, il faut plutôt réduire. Il y avait ces deux visions diamétralement opposées au niveau du conseil. Donc c'était difficile à gérer et donc il a fallu du temps aussi pour les convaincre. Et alors au niveau de l'équipe, je dirais que l'équipe s'est montrée, je dirais très loyale. Mais bon évidemment au début, il y avait un directeur général avant moi donc ils ont dû accepter un changement de style, un changement de vision, etc. Ce n'était pas facile non plus. Mais bon, ils ont vite compris où je voulais aller. Et alors, à partir du moment où les résultats ont été là, mais c'est 2014, là c'est plus facile, là tout le monde dit "OK, elle avait raison quoi", parce qu'au début, c'est vrai que je suis arrivée avec des changements comme par exemple le sentier pédestre dans le parc, ça c'était vraiment mon idée, c'était mon obsession. Et là au début, à part les responsables du parc, les autres disaient "mais bon, ça n'a

pas de sens, elle est folle", etc. Donc mais vraiment une fois qu'ils ont vu que ça marchait...

**D'accord, et plus précisément en tant que femme, vous avez rencontré des obstacles ?**

Je ne pense pas en tant que femme. Non, non. Il faut dire que dans le secteur du tourisme aussi c'est plus accepté. Je ne pense pas que j'en ai rencontré ici en particulier du fait que j'étais une femme, je ne pense pas.

**Oui et par le reste du conseil, enfin les autres actionnaires, vous avez toujours été considérée comme une repreneuse potentielle ? Ce n'était pas ...**

Non, avant non. Non non non, ça c'est vraiment fait fin 2010, et puis ça a été une discussion également au niveau du conseil. Non, ça n'a pas été évident. C'était pas comme "ah non, c'est évident que ce soit Brigitte". Non ça a été une discussion et ils m'ont choisie.

**D'accord. Est-ce que vous avez été un peu mise à l'épreuve à votre arrivée ? Dans le sens où vous deviez faire vos preuves pour vous faire accepter.**

Par certaines personnes oui. Oui par certaines personnes, oui. Et ça ne fait pas toujours plaisir.

Que ... l'arrivée de nouvelles personnes ne fait pas toujours plaisir. Donc ...

**D'accord. Et par rapport au financement, vous avez parlé de nouveaux projets, de nouveaux investissements, vous avez rencontré des difficultés par rapport au financement ?**

Ben je réclame qu'on a la chance qu'on a quand même trois banquiers qui nous sont fidèles et on a un patrimoine immobilier quand même substantiel qui fait que le risque financier n'est ... enfin il y a toujours un, il y a un coussin et donc les banquiers ne s'inquiètent pas trop et les banquiers nous ont suivis. Et puis j'ai toujours été très transparente par rapport aux banquiers, je leur ai toujours expliqué ce qu'on faisait, ce qui avait bien été, ce qui avait moins bien été. Ils ont compris la dynamique même avant que la situation ne se retourne et qu'on ne fasse du bénéfice, ils ont compris la dynamique. Et donc ils nous ont suivis. Ce que j'aime beaucoup faire aussi par rapport aux banquiers, mais par rapport à tout le monde, par rapport aux actionnaires, etc. Mais entre autres par rapport aux banquiers, s'ils viennent, moi je leur montre, je les prends et je leur montre le site et je leur dis "voilà ce qu'on fait". Parce que c'est très bien de montrer des chiffres mais les gens doivent comprendre, ils doivent le sentir dans les tripes. Et donc je les ai amenés voir la nouvelle salle des draperies dans la grotte, je les ai amenés voir le sentier pédestre, chaque fois qu'on fait un investissement, je leur montre. Alors

ils se disent "waw" et ils comprennent. Et ils se disent "oui ça vaut la peine quoi."

**D'accord. Qu'est-ce qui a selon vous facilité ou au contraire rendu plus difficile la reprise ? Déjà c'était dans une situation pas évidente, de crise.**

Ben ça je crois que je l'ai dit, c'est le fait qu'on était dans une tendance structurelle à la baisse, le fait que comme on était dans une tendance structurelle à la baisse, il n'y avait pas eu, à mon avis, assez d'investissements les années précédentes. Ni en maintenance, ni en développement. Il y en a eu, mais au niveau maintenance on a une infrastructure qui est très vieille, très lourde et où on a ... enfin j'ai rencontré énormément de choses à rénover, à remplacer, etc. Qui ne sont pas des développements, c'est juste le maintien de l'outil. Rien que par exemple au niveau de la grotte, le gros investissement sur lequel on travaille pour l'instant, c'est de remplacer tout l'éclairage, c'est un énorme investissement qu'on fait en tronçons et qui va permettre à ce moment-là de faire un développement dans le sens où on va vraiment embellir la grotte. On est déjà occupés, on a déjà fait la moitié : la grotte est beaucoup plus belle. Donc ça va donner des possibilités de développement mais au départ c'est une obligation, et sur des montants énormes. Et si on était pas revenus vers un bénéfice, on aurait eu des problèmes pour le faire. Rien que ça et donc que ce soit au niveau du charroi, au niveau des bâtiments, au niveau de la grotte, il y a des investissements énormes à faire.

**Il y avait beaucoup beaucoup de choses à faire.**

Oui énorme, et c'est tout en même temps. Donc ça c'était lourd.

**D'accord. Il existe des réseaux d'aide pour la reprise. Vous avez participé à ce genre de réseau?**

Je suis dans un petit groupe de chefs d'entreprises : CNN. Qui est dans le cadre de la CCI. CCI Liège-Namur et donc là on se rencontre tous les mois. Et donc ça c'est toujours intéressant d'échanger et donc là je sens clairement un soutien. Donc quand on a une problématique par exemple on l'amène à table. Et ça fait quatre ans que je suis avec eux donc on se connaît bien et on peut se partager... chaque chef d'entreprise partage de temps en temps une question ou ... c'est très enrichissant. J'ai été fort aidée par le BEP (Bureau Economique de la Province de Namur) qui nous aide aussi bien au niveau du projet de développement global, niveau de tout ce qui est aménagement du territoire, au niveau de ce qui est subsides. Donc le BEP est très actif, très dynamique. Et alors, la région wallonne nous a offert une étude de consultance stratégique, c'était dans le courant de 2014. Et c'était avec un bureau

français. Donc ils ont fait un appel d'offres et c'est un grand bureau de consultance français donc ils font vraiment appel aux plus grands. Et donc ce sont les grands bureaux de consultance qui travaillent dans le monde entier, dans le secteur du tourisme. Et ici on a travaillé avec un bureau qui s'appelle Interespace, ils nous ont accompagnés pendant toute l'année 2014 pour approfondir et affiner notre projet stratégique.

**OK. Et le cédant, celui qui était là avant....**

Oui aussi, j'ai aussi des personnes individuelles qui m'aident par exemple au niveau de la SOWALFIN, Namur invest et tout ce monde là.

**Oui, oui, d'accord. Celui qui était ici avant vous, je veux dire le cédant en quelque sorte. Il a joué un rôle ou il n'était plus du tout présent ?**

En fait il y avait un tandem. Pendant, depuis très très longtemps, il y avait un administrateur délégué et un directeur général. Le directeur général c'était une fonction opérationnelle plein-temps, c'était un employé qui n'était pas de la famille, qui était là depuis vingt ans. Et puis l'administrateur délégué était, généralement mais pas toujours, un membre de la famille. Mais qui faisait ça à temps partiel et qui donc était plus sur le côté stratégie et contrôle et beaucoup moins sur le côté opérationnel. Et donc quand j'ai repris les rênes en main, j'ai fusionné les deux. Donc il n'y a plus qu'un administrateur délégué, le directeur général a connu une période transitoire, c'est-à-dire qu'il s'est occupé de commercial pendant un an et demi puis il nous a quittés. Et donc j'ai fusionné les deux fonctions.

**D'accord. Et vous avez pu compter sur lui quand vous avez repris ? Il était là pour vous aider.**

Il a continué à développer le volet commercial pendant un an.

**Ah d'accord, OK. En ce qui concerne les caractéristiques spécifiques aux femmes dont vous avez parlé au début, qu'est-ce que vous pensez apporter en tant que femme dans l'entreprise ?**

On dit toujours que les femmes ont plus de finesse, plus d'intuition, je n'en sais rien. J'attache beaucoup d'importance, mais ça un homme peut le faire aussi, mais j'attache beaucoup d'importance au volet préservation de la nature et au volet paysager dans tout ce qu'on fait. Donc par exemple : chaque changement au niveau du parc, on réfléchit vraiment jusque dans les moindres détails mais je le fais en synergie avec l'équipe du parc et on s'entend très bien pour ça. Et on travaille avec des architectes paysagistes quand il y a lieu mais donc la beauté



des lieux est vraiment pour moi une dimension essentielle, que ce soit dans la grotte ou dans le parc et donc je passe beaucoup de temps à réfléchir pour chaque changement, chaque élément qu'on apporte, etc. A réfléchir à l'aspect paysager, à l'aspect esthétique, ça c'est vraiment l'aspect qui me tient fort à cœur. L'aspect préservation aussi, donc à chaque fois on réfléchit : "quel peut être l'impact sur la nature et sur le biotope ?" Donc par exemple ce que j'ai fait en arrivant, c'est que je me suis très vite entourée d'un comité de scientifiques pour la grotte. Au niveau du parc on ne l'a pas encore fait parce que d'office le parc on travaille très étroitement, déjà maintenant, avec la DNF, avec Natura 2000, avec Natagora aussi, donc il y a déjà spontanément une concertation qui se fait, donc on ne fait pas n'importe quoi au niveau du parc. Tout ce qu'on fait est déjà fort réfléchi. On travaille beaucoup avec Natagora sur des projets de préservation par exemple. On a par exemple créé au niveau d'un bâtiment qu'on a dans le parc, on a créé une maternité pour des chauves-souris de type rhinolophe qui est un type en voie de disparition mais il y en a beaucoup chez nous. Et donc ils nous ont demandé s'ils pouvaient utiliser le bâtiment; les combles du bâtiment et les caves pour créer cette maternité, on vient de le faire. Maintenant on remarque qu'il y a des chauves-souris qui s'y sont installées donc les naturalistes sont ravis parce qu'il y a plusieurs petits rhinolophes et grands rhinolophes qui sont donc toutes des races en voie de disparition et qui sont en train de s'installer donc ils sont ravis. On a aussi fait une mise à blanc d'environ, je crois que c'est deux hectares qu'on a mis à blanc, donc on a coupé tous les conifères pour faire revenir la pelouse calcaire qui est un type de végétation très typique de nos régions et qui est très très riche au niveau végétal et animal. Et donc on a fait, on a restauré une pelouse calcaire de plus ou moins deux hectares, on y a mis des rennes parce qu'il faut que ce soit entretenu. Et donc maintenant Natagora est venu il n'y a pas longtemps et ils ont fait un comptage de papillons et ils ont dit "c'est incroyable ce qu'il y a comme richesse de papillons". Ils ont compté 280 espèces de papillons de nuit, et ça ils l'ont fait il n'y a pas longtemps. Puis ils ont fait un comptage de papillons de jour et il y en a beaucoup moins en général mais il y a une très forte croissance, donc ils sont ravis. On travaille beaucoup déjà avec Natagora et avec la DNF, ça c'est au niveau du parc. Au niveau de la grotte, il y avait beaucoup de scientifiques qui travaillaient sur la grotte mais il n'y avait pas de structure. Et donc j'ai créé une structure de concertation et puis un comité scientifique, donc on se réunit deux fois par an, c'est présidé par un professeur d'unif qui est professeur de géologie honoraire à l'université de Mons et on réunit une fois les scientifiques et donc on réfléchit à tout ce qu'on fait et à l'impact que ça peut avoir. Et donc ça, je trouve ça extrêmement important. Donc ça c'est un accent que j'aime bien mettre : ce côté préservation et ce côté collaboration avec le comité scientifique. Le côté,

je disais, beauté esthétique est très important. Également au niveau de la décoration des bâtiments etc. Je travaille beaucoup, je mets beaucoup de temps là-dessus. Au niveau de modes de gestion, j'aime .... j'essaie de créer une culture où chacun à son niveau peut arriver avec des idées, etc. J'essaie vraiment de travailler dans cette culture-là. Est-ce que je le fais bien ou pas ? Je laisse la question ouverte, il y a vraiment ... vers ça que je voudrais aller : c'est que tout le monde à son niveau puisse exprimer ce qu'il a à dire et puisse arriver avec des idées pour améliorer les choses, etc. C'est vers ça que j'essaie d'aller, maintenant c'est un travail de tous les jours.

**Bien sûr. Est-ce que vous pensez qu'il y a quelque chose qui peut vous désavantager par rapport à un homme ?**

Je dirais comme femme j'ai toujours une vie de famille, même si aujourd'hui je ne suis plus, enfin je n'ai plus d'enfants à la maison et je suis grand-mère mais je tiens à y donner du temps et de l'énergie. C'est un choix, c'est un choix que je fais. Si j'étais un homme, je serais plus, peut-être plus à cent pour cent à investir dans le travail. Et ici j'essaie de garder -ce n'est pas facile- un certain équilibre. Maintenant, est-ce que ça me désavantage ? Je ne sais pas. Mais bon, c'est vrai qu'un homme peut plus facilement se dire "pendant une certaine période je me concentre à cent pour cent". Et voilà ça c'est un choix. J'essaie par exemple, j'ai fait le choix de dire que je réserve un jour toutes les deux semaines d'office pour garder mes deux petites filles. Mais en compensation je travaille le week-end. Mais donc ce jour-là, donc un jeudi sur deux je garde mes petites filles, j'y tiens. J'y tiens parce que sinon je ne pourrais pas créer une relation long terme avec elles, donc voilà, donc j'y tiens, c'est un choix que j'ai fait. Est-ce que ça me désavantage ? Non, c'est plutôt un choix que j'ai fait, voilà.

**D'accord. Et ça aussi vous en avez parlé avant, est-ce que la question du genre se pose dans votre entreprise lorsque vous devez promouvoir ou engager du personnel ? Vous avez dit engager parfois plus facilement des femmes.**

Non, pour moi non. Bon il y a quelques travaux qui sont très physiques. Comme dans la maintenance des parcs etc. Par exemple au parc, on vient d'engager deux soigneuses animalières parce que dans le métier des soigneurs animaliers, il y a beaucoup plus de femmes que d'hommes. Assez étonnement, c'est un métier très lourd donc elles font un métier assez lourd, mais voilà, elles ... enfin ce sont deux jeunes filles assez frêles mais genre pas particulièrement costaudes. Mais elles aiment ce travail, elles ont fait ce métier-là et voilà. Mais bon, les ouvriers par exemple maintenance du parc ce sont plutôt des hommes parce que

c'est quand même un travail assez lourd. Donc les ... également au niveau de tout ce qui est mécanique, électrique, on a toute une équipe technique, pour l'instant ce ne sont que des hommes, ça pourrait très bien être une femme, mais ce sont des métiers quand même physiquement assez lourds mais ça pourrait être une femme. Pour le reste, au niveau des guides, on a autant de femmes que d'hommes. Même au niveau des chauffeurs safari, on a ... aujourd'hui au niveau des chauffeurs safari on a deux femmes qui conduisent le camion avec la remorque et une autre femme qui conduit la navette électrique, ce qui est plus léger. On a quand même trois femmes, donc pas particulièrement, non.

**C'est équilibré.**

Oui.

**D'accord. Quelle relation entretenez-vous avec les membres du personnel ? Quel mode de management utilisez-vous en général, ça on en a déjà un peu parlé.**

Oui.

**Au niveau relationnel vous êtes proche, vous êtes plutôt ... ou vous n'avez pas beaucoup de contacts avec eux ?**

On est une PME donc il est important de connaître tout le monde et donc j'ai ... je dois avoir quatre-vingts équivalents temps plein, mais là-dedans il y a les saisonniers et tout, disons que j'ai plus ou moins nonante à cent personnes en dehors des étudiants qui travaillent dans l'entreprise à raison de ... entre six mois et douze mois, selon le cas. Donc ça je les connais tous évidemment et je dirais que ... quand je les vois je les salue et on se parle. Donc je les connais tous, ça me paraît évident et ils sont tous autorisés à venir dans mon bureau. Donc si quelqu'un a quelque chose à me dire, il peut toujours venir, à n'importe quel niveau. Maintenant, j'ai aussi une structure d'organisation et donc ils savent que s'ils viennent pour une question structurelle, d'organisation ou même une question de rémunération, etc. Je vais me concerter avec le chef de service. Mais ils sont autorisés à venir, ça oui. Et j'aime beaucoup que les gens s'expriment, s'il y a quelque chose qui ne va pas, qu'ils le disent et s'ils ont des idées positives, qu'ils le disent aussi. Je trouve ça très important. Ce qui n'est pas toujours facile parce que par rapport à l'organisation et par rapport au chef de service, parfois ils disent "oui mais c'est pas toujours évident d'accepter que tout le monde s'exprime". Mais moi je trouve ça important parce que je ne suis pas sur le terrain tout le temps et eux le sont. Donc je trouve ça très très important qu'ils s'expriment.

**D'accord, au niveau de votre stratégie, quelle stratégie adoptez-vous dans votre entreprise ? Donc on en a déjà un peu parlé, vous avez dit que vous travailliez à différents niveaux, aussi bien à l'opérationnel qu'au niveau stratégique donc je pense que j'ai déjà eu les éléments de réponse pour cette question-là.**

**Quels sont selon vous les qualités qu'il est nécessaire ou utile de posséder pour reprendre une entreprise ?**

Je dirais pour moi, le rôle d'un chef d'entreprise ... son rôle vraiment propre, c'est de prendre des décisions. C'est ce qu'il doit faire à longueur de journée. Il peut déléguer plein de choses mais à un moment donné il y a des décisions à prendre et il doit les prendre en concertation, en écoute, en discussion. Mais à un moment donné il doit trancher. Donc une première chose qui peut faire la différence, c'est qu'il y a des gens qui n'aiment pas prendre de décision, parce que prendre une décision c'est prendre des risques. Donc il faut aimer prendre des décisions ou ne pas avoir peur de prendre des décisions et de prendre des risques, ça c'est une chose. Pour le reste, il y a des chefs d'entreprise de tous les profils différents donc moi je ne dis pas "il y a tel type, etc." Il y en a qui sont plus à l'écoute, il y en a qui sont plus directifs. Moi j'aime bien être à l'écoute, mais ce que je dis toujours à mes équipes, c'est «nous ne sommes pas une démocratie.» On ne travaille pas sur base du consensus, on écoute, on discute mais en fin de compte il faut avancer, il faut trancher. Et surtout dans une entreprise en développement, toutes les idées peuvent venir du bas mais à un moment donné il faut dire "voilà, on le fait ou on ne le fait pas ou on le fait comme ceci ou on le fait comme ça", il y a quand même une décision à prendre. Et donc quelqu'un qui n'aime pas prendre des décisions mais qui veut que tout se passe sur base du consensus, c'est possible à mon avis dans les sociétés en vitesse de croisière. Mais dans une société en développement et qui doit se développer rapidement comme nous, on ne peut pas fonctionner uniquement sur base du consensus. Donc je pense qu'il faut de temps en temps dire "écoute maintenant on avance et on tranche". Par exemple le sentier pédestre il est clair que si j'avais fonctionné sur notre consensus, il ne serait jamais là. Et c'est pour beaucoup de choses comme ça. Et il y en a d'autres au contraire, il y a d'autres projets qui sont venus mais vraiment spontanément de la base, qui étaient une évidence et où j'ai simplement cueilli le fruit, on l'a fait. Donc ça dépend vraiment, il faut pouvoir faire les deux. Qu'est-ce qu'on demande d'un chef d'entreprise ? Malgré tout, il faut une connaissance des chiffres ou en tous cas être bien secondé parce que dans toute décision, il y a toujours un aspect, en entreprise privée, on a une entreprise privée, mais même pour une entreprise publique, il y a toujours un aspect ... il y a les contraintes

financières, donc il faut comprendre, il faut quand même comprendre l'économie, l'économie de l'entreprise, comment ça fonctionne, ce que ça implique, etc. Ça il faut comprendre, je pense qu'il faut savoir beaucoup communiquer. Finalement je passe beaucoup de mon temps à communiquer, que ce soit vis-à-vis du personnel, vis-à-vis des actionnaires, vis-à-vis de l'extérieur, il faut beaucoup beaucoup communiquer. La visite du grand public, ... ça ça joue aussi. Et alors pour le reste, ça dépend d'une entreprise à l'autre parce que les métiers sont différents mais un chef d'entreprise est nécessairement amené à être très polyvalent, nécessairement. Puisqu'on prend des décisions, je veux dire à tous les niveaux de ... dans le temps. Des décisions immédiates, des décisions qui auront un impact dans dix ans, mais aussi dans tous les domaines. Donc il faut être ... il faut quand même aimer la polyvalence. Quelqu'un qui préfère être dans un secteur très très pointu et aller cent pour cent à fond dans un secteur très pointu, par exemple quelqu'un qui fait de la recherche, c'est un métier différent. Et il est tout aussi précieux que le chef d'entreprise, c'est différent, c'est tout.

**Oui, d'accord. Donc tout ça c'était pour la partie plus spécifique à la femme. Je voudrais passer à la partie sur la performance des entreprises et plus particulièrement la performance durable et la responsabilité sociétale des entreprises. Donc c'est tout ce qui touche au côté social dans l'entreprise : relations avec les employés, la qualité de la relation avec le client. Et aussi tout ce qui est environnement. Voilà, votre entreprise est vraiment en plein dans ce sujet. Donc comment a évolué votre entreprise depuis que vous l'avez reprise ? Donc financièrement on en a déjà parlé, vous l'avez reprise en temps de crise. Et maintenant ...**

Donc maintenant on est en croissance, en croissance très forte. Au niveau de la rentabilité, on est de nouveau dans le ... on n'est plus dans le rouge mais j'ai dû, face à la croissance, très fort augmenter la structure parce que je me suis rendu compte que la structure qu'on avait, non seulement la structure d'exploitation, qui est ... donc ça veut dire plus de guides, plus de chauffeurs, plus de tout. Mais ça veut dire aussi la structure de base, la structure d'engins fixes, j'ai dû l'augmenter parce que je me rendais compte qu'on explosait et qu'on n'arrivait pas à être assez professionnels, on était trop peu nombreux. Donc au niveau de la rentabilité, on est maintenant rentables mais la rentabilité n'a pas explosé comme le chiffre d'affaires.

**Oui oui, d'accord. Et comment envisagez-vous le futur de l'entreprise ? Ça peut-être à court terme, à long terme.**

A long terme je pense, j'ai toujours dit et je continue à le penser de plus en plus qu'il y a un

potentiel énorme de croissance. Toujours dans le respect de qui nous sommes et de notre ADN, c'est-à-dire nous sommes une attraction nature, on est avant tout un site naturel et nous donnons à nos visiteurs une expérience de la nature authentique. Ça c'est vraiment notre ADN.

**D'accord. Donc vous cherchez plus à croître qu'à vous stabiliser, vous êtes vraiment en pleine croissance pour le moment.**

Oui oui oui oui.

**D'accord. Et est-ce que vous envisagez ou vous avez déjà envisagé de vous lancer dans des projets risqués ?**

Alors il y a des projets je dirais qui sont incontournables comme par exemple l'électrification de la grotte, il faut le faire, on n'a pas le choix. Le système électrique il était désuet etc. Et ils sont risqués, oui parce que ce sont de gros montants. Mais ils sont incontournables. Et alors il y a des projets ... il y a différents types de projets. Il y a des projets qui sont des activités nouvelles où le rendement est je dirais assez immédiat. Donc par exemple le parcours spéléo, c'est un projet qui ne nous a pas coûté tellement cher au niveau investissement et qui à terme va ... donc ça c'est ... et les montants ne sont pas tels qu'ils mettent en cause le reste. Si on ... ce que j'essaie de faire, c'est ne pas se lancer dans des projets qui pourraient mettre à risque l'entreprise. Et que si on veut se lancer dans des projets qui vont vraiment demander un investissement plus important, il faudra passer par un accroissement du capital. Donc on a un actionnariat réparti, donc plutôt un actionnariat de type bon père de famille qui ne souhaite pas des taux d'endettement trop importants et qui ne souhaite pas un taux de risque trop important. Alors là aussi, quand on dit "femme versus homme", je pense que chacun a, à titre privé ou à titre professionnel, un seuil de risque. C'est ce qu'on vous demande quand on investit par exemple au niveau d'un portefeuille, la banque va vous demander, va définir votre seuil de risque et il n'y en a pas un qui est meilleur que l'autre. C'est simplement chacun a un seuil de risque et je pense que génétiquement, la femme a un seuil de risque plus bas que celui de l'homme. Ce qui est normal puisque c'est elle qui était responsable du foyer. Et donc je pense que son seuil de risque est plus bas. Et donc personnellement, je ne m'estime pas autorisée à faire des projets qui pourraient nous rapporter un rendement énorme mais qui pourraient remettre en risque la pérennité de l'entreprise. Donc si je peux l'éviter, je ne le ferai pas. Par contre, j'ai envie de grandir. Et si à un moment donné il y a un projet où on se dit vraiment "il faut le faire, c'est dans notre ADN, ça va de soi." A ce moment-là il faut augmenter le capital, si on ne sait pas le faire avec notre structure actuelle.

**D'accord. Est-ce que l'entreprise avait mis auparavant l'accent sur le concept de performance durable ?**

Je dirais que c'est un peu dans notre ADN, parce que notre activité elle-même est une activité de performance durable, c'est-à-dire préserver un site naturel. Le rendre accessible au plus grand nombre mais en le préservant. Et ça c'est dans notre ADN depuis la fondation. Et d'ailleurs je cite souvent une phrase, je peux même vous l'envoyer si vous le voulez, que j'ai trouvée dans le ... une phrase qui a dû être écrite par le fondateur. Donc il a ... il est arrivé et il a aménagé la grotte. Il l'a aménagée et il l'a éclairée. Et donc il a fait des travaux mais énormes, il faut s'imaginer ce que c'est que d'aménager une grotte de deux kilomètres, c'est des travaux énormes. Et alors il a édité un petit livre qu'on appelait le guide album du voyageur qui était le petit guide ... enfin le guide du visiteur quoi. On ne sait pas très bien qui l'a écrit parce qu'il ne signe pas, mais les historiens croient que c'est lui qui l'a écrit, la manière dont c'est écrit, ce qu'il y dit. Et dans ce guide, il dit "le visiteur qui viendra aux Grottes de Han et qui n'est plus venu depuis un certain temps va être étonné de voir tous les aménagements extraordinaires et l'éclairage et il va vraiment être étonné, émerveillé mais le propriétaire a mis tous ses efforts pour que tout ces travaux ne se voient pas". Donc il le disait déjà à l'époque. Et ça, comme je le disais, c'est mon souci constant, qu'on fasse des travaux mais qu'on ne les voit pas. Donc maintenant on est en train de mettre un nouvel éclairage, on a une partie très importante du travail, c'est de camoufler, camoufler les câbles, camoufler les boîtiers, etc. Et donc on veut donner une expérience de la nature et camoufler et donc ce souci là, il l'avait déjà. Ça m'a vraiment touchée quand j'ai lu cette phrase là, il l'avait déjà. Donc ce souci de dire on préserve et on sublime et on valorise la nature mais on essaye de ne pas l'abîmer, il existait toujours dans notre ADN. Maintenant, ce à quoi on ... on va encore au-delà aujourd'hui parce qu'avec le parc, c'était aussi un souci de préservation comme je l'ai expliqué. Et avec le parc, on a là un site qu'on préserve et où on travaille avec Natagora par exemple sur la faune naturelle, endogène. Donc on fait des projets pour améliorer la faune endogène, mais ce qu'on fait aussi, c'est qu'on a un espace merveilleux pour accueillir des espèces en voie de disparition et ensuite les réintroduire dans la nature. Et donc par exemple on travaille sur le bison d'Europe. Je ne sais pas si tu as vu l'émission du jardin extraordinaire ?

**Non.**

Non, il y a eu une émission du jardin extraordinaire qui est sortie en février, tu peux aller sur Internet et tu regardes ... sur la réintroduction des bisons en Roumanie et donc c'est un énorme projet du WWF, pour réintroduire dans les Carpates en Roumanie sur plusieurs années, trois-

cents bisons d'Europe en provenance de différents parcs et qui vont être réintroduits en liberté, dans la nature. Donc chez nous, les animaux sont en semi-liberté, mais en fait ils sont en captivité mais dans des grands espaces. Ce n'est pas la liberté, ce qui veut dire aussi qu'on les nourrit puisque leur espace ne suffit pas à les nourrir. Donc ils n'ont pas ... ils sont à l'état sauvage, ça reste des animaux sauvages mais en captivité relative. Réintroduction en liberté, ça veut dire qu'on les réintroduit en liberté. Pour ça, il faut des énormes espaces pour qu'ils ne viennent pas évidemment chez les habitants et donc il y a un projet de réintroduction dans les Carpates et nous avons introduit plusieurs bisons de chez nous donc chaque année maintenant depuis ... cette année-ci c'est la deuxième année. Non, qu'est-ce que je dis, cette année-ci c'est la troisième année qu'on a amené des bisons en Roumanie. Et c'est un énorme projet, parce que pour ça il faut ... il y a certains bisons qui sont des bisons nés chez nous et puis il y a d'autres bisons qui sont en transit chez nous. Et puis il faut les endormir, il faut faire des prises de sang, etc. Pour voir au niveau santé, puis il faut les mettre dans des camions, il faut les transporter jusqu'en Roumanie, c'est une énorme expédition. Un bison d'Europe, c'est quelque chose d'énorme, c'est quelque chose de dangereux. Et puis là on les relâche, c'est tout un programme et donc Tanguy Dumortier du "Jardin Extraordinaire" nous a accompagnés l'année passée. Il a accompagné donc toute une expédition de bisons de chez nous jusque là et il a fait tout un film là-dessus. C'est très émouvant, c'est très très émouvant. Donc on participe également à des projets comme ça, également sur le cheval de przewalski qui est un cheval originaire de Mongolie. Et donc là aussi on participe à la réintroduction de chevaux en Mongolie. Donc on va même plus loin que simplement préserver le site et sa faune propre, on va participer à des projets de biodiversité au niveau mondial.

**D'accord. Donc la position de l'entreprise en matière de performance durable, vous l'avez quand même accentuée depuis que vous êtes arrivée.**

Oui, oui on a ... donc là j'ai vraiment ... on a mis l'accent sur ces programmes là, ils avaient commencé déjà timidement avant donc le responsable de la réserve le faisait. Mais il le faisait un petit peu de son côté, je dirais en solitaire, il le faisait mais ce n'était pas un axe prioritaire. Donc là moi j'ai vraiment encouragé à le faire de manière beaucoup plus systématique et prioritaire et aussi tous ces programmes avec Natagora, ça c'est nouveau. Donc on a signé un pacte avec Natagora tout au début que je suis arrivée et tout le projet de sentier pédestre, par exemple on l'a fait avec la DNF et Natagora. Ce sont eux qui ont fait nos panneaux pédagogiques, c'est Natagora qui les a fait. Et chaque pas qu'on a fait là, comme la mise à blanc par exemple, c'est avec Natagora qu'on l'a fait. Et donc maintenant, on a développé



toute une série de projets avec eux et on continue à développer des projets avec eux. Donc ça c'est vrai qu'on a mis l'accent là-dessus. Depuis que je suis là, c'est vraiment un accent. C'était déjà dans notre ADN, mais on a vraiment mis l'accent là-dessus et évidemment on communique là-dessus. Parce que quelque part on le fait mais on communique, parce que c'est une manière aussi de sensibiliser la population.

**D'accord. Et les actions spécifiques on en a parlé, vous m'avez parlé de tous les projets que vous avez mis en place. En matière de responsabilité sociétale, donc la partie environnement on en a parlé, au niveau qualité du service, au niveau relationnel avec le personnel, vous avez l'impression que ça a évolué comment depuis que vous êtes à la tête de l'entreprise ?**

Je crois que de manière générale, on a toujours eu un personnel très passionné. Parce que ce sont beaucoup de personnes du village ou de la région, beaucoup. Je dirais que la moitié du village travaille ici ou a quelqu'un de la famille qui travaille ici. C'est logique donc on est une société qui est très ancrée dans sa région et c'est vraiment le propre de notre personnel, et c'est quelque chose qu'on essaie de stimuler et de mettre en valeur, c'est leur passion pour le site, que ce soit pour la grotte ou pour le parc, ils sont fiers de travailler pour ce site. Et ils adorent, ils sont passionnés quoi, donc il y a vraiment énormément de passion qui est transmise aux visiteurs, donc ça c'est vraiment essentiel. Et donc moi j'essaie de mettre ça en valeur, j'essaie de mettre ça en valeur et de leur permettre aussi d'exprimer leurs idées parce que parfois ils arrivent avec des suggestions, des idées de toutes sortes et je trouve ça vraiment important que ... c'est un peu leur grotte, un peu leur parc donc il y a un sentiment d'appropriation qui est important.

**Et est-ce que vous pensez que votre genre influence votre sensibilité à ce genre de problèmes : à l'environnement, à l'atmosphère dans l'entreprise ?**

Je pense que oui, ça peut l'influencer, je pense à typiquement des choses auxquelles les femmes sont sensibles, maintenant ça ne veut pas dire que les hommes n'y sont pas. Typiquement les questions environnementales, les femmes y sont peut-être plus sensibles du fait que quelque part on est responsables de la procréation donc on pense aux générations futures de manière peut-être un peu plus spontanée qu'un homme mais je ne dis pas que les hommes n'y sont pas. Mais je crois effectivement que c'est un peu dans la génétique des femmes.

**C'est peut-être aussi dans votre caractère à vous, je vais dire, c'est peut-être aussi ...**

Oui peut-être aussi, oui je dirais qu'aujourd'hui, ceux qui n'y sont pas sensibles, ils sont un peu dépassés. Si on n'y est pas sensible aujourd'hui, alors c'est grave.

**D'accord. Oui, comment la société s'est intéressée à la performance durable, c'était évident, c'était dans votre ADN. Et je suppose que la performance durable fait aussi partie intégrante de votre stratégie.**

Oui alors je ferai une distinction, je dirais que notre objet lui-même est la préservation de la nature et la sensibilisation du public à la nature. Donc notre objet est clairement un objet qui s'inscrit dans le développement durable. Maintenant, les moyens qu'on met pour le faire ne sont pas tous aussi durables. Par exemple, le tram, on est en train de passer à l'électrification. Donc on essaie aussi maintenant que les moyens soient plus durables, mais ça c'est un processus de longue haleine. Donc les safaris cars par exemple, là on a choisi .... ils ont été rénovés vers 2006 et là on a continué à prendre du diesel parce qu'aujourd'hui il n'existe pas de technologie pour faire des ascensions aussi importantes parce que ça monte et ça descend, c'est terrible, donc on ne saurait pas le faire avec de l'électricité. Parfois les gens disent "pourquoi vous prenez du diesel pour des safaris cars". On leur dit "avec l'électricité, aujourd'hui ce n'est pas possible". Peut-être que dans vingt ans ça le sera. Au niveau des trams, maintenant la technologie était au point pour passer à l'électricité donc on est occupés mais bon c'est un processus difficile et de longue haleine, ce sont quand même des technologies assez pionnières. Donc aujourd'hui on est quand même assez polluants malgré tout, le safari car pollue, le tram pollue encore un peu. Au niveau de la grotte on est en train de passer au LED donc on polluera moins. Au niveau des bâtiments, les bâtiments sont vieux donc ils pissent de tous les côtés, niveau isolation ce n'est vraiment pas terrible. Après on essaie d'améliorer mais bon on a une infrastructure très lourde donc nécessairement polluante et donc là on essaie d'améliorer mais bon ce sont de gros investissements et c'est petit à petit quoi.

**D'accord. Et ma dernière question ce serait vos recommandations. Qu'est-ce que vous conseilleriez d'après votre expérience, d'après vos difficultés, qu'est-ce que vous recommanderiez à une femme qui souhaite reprendre une entreprise ?**

Je dirais ... je recommanderais de d'abord faire ses expériences ailleurs. Parce que c'est quand même difficile et risqué et ça demande beaucoup de connaissances très variées et donc, personnellement... maintenant c'est vrai qu'aujourd'hui il y a beaucoup de jeunes qui commencent donc je dis "chapeau !" Mais si c'est pour reprendre une entreprise existante

donc déjà avec une infrastructure, une organisation, etc. Je me dis d'ailleurs, peut-être d'abord faire ses expériences ailleurs. Première chose. Deuxième chose, faire une étude vraiment très approfondie de l'entreprise avant et se faire aider, ce n'est pas quelque chose qu'on fait tout seul, sur le marché, sur le potentiel de développement, sur les chiffres, sur tout. Faire ce qu'on appelle un "due diligence", enfin ça c'est un terme juridique mais vraiment faire une étude complète de cette entreprise avant de reprendre. Pour savoir dans quoi on entre, et après ça foncer je dirais. Mais se faire entourer, se faire aider. Il y a pas mal de structures qui aident, il y a beaucoup de structures qui aident les entreprises, les entrepreneurs qui commencent. Il y en a tout plein, il y a "réseau entreprendre", il y a ... enfin il y en a tout plein. Se faire aider, se faire conseiller et ...

## **Interview de Nicole Nadin – Femme 6**

**Pouvez-vous vous présenter ? Quel âge avez-vous ? Quel est votre parcours scolaire et professionnel ?**

Je m'appelle Nicole Nadin, je dirige l'entreprise du même nom, puisque c'est celle de mon papa, c'est une entreprise qui a commencé en 1953, donc il y a plus de soixante ans. Moi, je l'ai reprise avec mon mari à l'époque, maintenant je suis divorcée, on avait repris ça en 1989. A l'époque, il n'y avait qu'une seule société, la société était établie ici à Arlon, et puis par la suite en 1993 on a développé la même société à Luxembourg. Voilà, moi mon parcours, j'ai rencontré mon mari quand j'avais dix-huit ans, je me destinais à faire des études universitaires en pharmacie. Tout a changé, lui n'ayant pas de travail à l'époque, mon papa lui a proposé de travailler, avec lui, en attendant d'avoir du travail, mais il est toujours resté dans l'entreprise. Donc moi j'ai suivi, j'ai seulement fait une formation de secrétariat de direction, et puis j'ai repris l'entreprise avec lui, voilà. Donc, ça c'est plus ou moins mon parcours, on a commencé tout petit, on était quatre ou cinq personnes et maintenant on est une bonne trentaine.

**Pouvez-vous décrire brièvement votre entreprise ?**

C'est une entreprise de services uniquement, donc une entreprise de déménagement, par déménagement on entend le déménagement au sens large. Ça va des gens qui nous appellent pour démonter un meuble et le déplacer dans leur maison parce qu'ils n'y arrivent pas, jusqu'à déménager toute la maison ou toute une entreprise. La semaine dernière, on a déménagé un cabinet d'avocats à Luxembourg, c'était six cents mètres cubes à déménager sur trois jours, donc là on avait vingt-deux bonhommes qui étaient sur chantier pendant trois jours. Autrement le plus courant, c'est quand même le déménagement de particulier, donc le déménagement de maison à maison ou d'appartement à appartement, ça c'est le plus courant.

**Comment êtes-vous arrivée à la tête de l'entreprise ?**

Et bien justement, puisque c'était l'entreprise de mon père, et bien quand il a arrêté, il m'a cédé son entreprise, à moi et mon mari à l'époque, il m'a quitté donc je suis restée toute seule. Maintenant, c'est avec mes enfants, donc c'est une entreprise familiale qui s'est transmise de père à fille.

**Quel poste occupez-vous ? Quels rôles assumez-vous ?**

Moi, je suis administratrice déléguée de la société belge, ma fille est administratrice de la société luxembourgeoise, pour la bonne raison que la direction de l'entreprise est soumise à licence et j'ai donc dû passer une compétence professionnelle pour pouvoir gérer la société. Je ne peux la mettre à la disposition que d'une seule entreprise, la mienne étant à la disposition de l'entreprise de la Belgique depuis toujours, quand mon mari est parti il fallait quelqu'un à la tête avec une compétence professionnelle, puisque c'est lui qui la détenait. Ma fille avait passé les examens, donc c'est elle qui y est. Moi, je suis directrice des deux, mais directrice déléguée de la belge et elle de la luxembourgeoise. Et quel poste ? Enfin ce que je fais, dans une PME, on fait un petit peu de tout donc je suis passée par tous les postes depuis que je gère l'entreprise. Maintenant vu la grandeur de l'entreprise, je me concentre surtout sur la clientèle on va dire, et donc vraiment la vente du déménagement. Donc le client est mis en confiance quand c'est moi qui m'occupe vraiment de leur déménagement, en tout cas au premier abord par téléphone. S'il faut envoyer quelqu'un pour aller voir sur place, ça c'est mon fils qui y va, mais moi je suis vraiment à la clientèle et puis je supervise tout le reste.

**D'après votre expérience, comment a évolué et quelle est la vision actuelle de la femme dans l'entreprise?**

Je pense que la vision de la femme dans l'entreprise a pas mal évoluée, il y a quelques années une femme à la tête d'une entreprise c'était pas courant, et puis je pense que les femmes ont pris un peu du poil de la bête. Elles ont pris confiance en elles du fait aussi que les femmes ont de plus en plus fait des études. Et je pense que maintenant on peut parler à peu près d'égalité, moi personnellement je n'ai jamais ressenti de différence entre moi à la tête d'une entreprise ou d'un homme. Non, je pense qu'à l'heure actuelle, les femmes à la tête des entreprises sont acceptées au même titre qu'un homme

**Comment avez-vous l'impression d'être perçue dans l'entreprise, par vos collègues, vos clients, vos fournisseurs ?**

Aucun problème je vais dire, le personnel est fière, je crois, d'avoir une patronne. En tout cas, ils n'ont jamais fait de remarques désobligeantes ou bizarres, que du contraire. Au moment où je me suis retrouvée seule et où j'ai dû prendre la tête des entreprises, des deux entreprises, un peu toute seule j'ai eu tout leur soutien, vraiment, vraiment je pense que c'est bien perçu, et vis-à-vis des clients également, je pense.

**Qu'est-ce qui vous a poussé à reprendre une entreprise? Entreprise familiale : était-ce le sentiment de devoir poursuivre les activités de la famille ? Ou plutôt un souhait personnel de s'impliquer dans la vie de l'entreprise ? La faire évoluer ? Autre entreprise : le souhait de se lancer dans une nouvelle aventure ? De vouloir faire autre chose ? La réalisation d'un rêve ?**

Je suis tombée dedans quand j'étais toute petite, donc je vais dire que ce contact clientèle surtout, c'est ce que j'aime, si je me suis maintenant limitée, non pas limitée, mais si je me suis surtout concentrée sur la clientèle c'est parce que j'aime vraiment ça. Quand j'étais gamine, l'entreprise se passait au milieu du salon, on va dire le bureau, donc quand j'étudiais, j'étudiais sur le bureau de mon père souvent et quand le téléphone sonnait c'était moi qui décrochais. J'ai toujours beaucoup aimé ça et ça est venu naturellement. J'avais choisi de faire la pharmacie, c'est tout à fait différent, mais je pense que dans la pharmacie, il y avait aussi ce côté clientèle qui me plaisait beaucoup. Donc, ce que j'aime aussi énormément dans le métier que je fais, c'est quelque chose d'extrêmement concret, le matin la maison est ici et le soir tout sera transporté là-bas. J'ai besoin de choses concrètes, je ne saurais pas travailler dans un bureau d'assurances où je ne verrais pas trop ce que je fais.

**Quels avantages trouvez-vous au fait d'être votre propre patron ? Flexibilité, sécurité d'emploi, meilleure rémunération, l'accès à des secteurs dits masculins, l'autonomie, le pouvoir, mieux concilier vies privée et professionnelle ?**

Le plus grand avantage c'est que je décide, à la fois ce que je veux pour mon entreprise et pour moi, même si l'on ne fait pas toujours ce que l'on veut, mais voilà je n'ai personne au-dessus de moi. Je choisis l'orientation que je veux donner aux entreprises, avec pleins de paramètres mais bon c'est quand même moi qui choisis au final. Je pense que les entreprises ressemblent toujours aux personnes qui les dirigent. Pour le reste je ne sais pas s'il y a vraiment des avantages. Certains jours, je me dis qu'il faut être un peu kamikaze pour mener une entreprise, mais bon voilà.

**Certains parlent de flexibilité, de rémunération, ou accès à des secteurs ?**

Je pense qu'on n'est pas limité dans son travail, on donne effectivement la dimension à l'entreprise qu'on a envie de lui donner. Si tout à coup j'ai envie de sortir du déménagement et de me mettre à faire de la décoration d'intérieur chez le client et bien voilà on peut donner

l'orientation que l'on veut en fonction de son ressenti et de son vécu à soi, ce qui n'est pas possible, si on n'est pas son propre employeur on va dire.

### **Quels sont, à l'inverse, les inconvénients à être son propre patron ?**

Les inconvénients, les plus gros inconvénients se sont toutes les lois auxquelles on doit se soumettre en tant qu'indépendant et la responsabilité qui repose sur nous. Parce que bon avec trente personnes, l'air de rien, je leur disais encore tout à l'heure, toutes les bêtises que vous pouvez faire, c'est quand même moi qui suis au premier plan. Alors là, il faut en être conscient et là, il y a une responsabilité qui peut être assez pesante on va dire.

### **Avez-vous rencontré des difficultés, des obstacles lors de la reprise de votre entreprise ? A tous points de vue : conciliation vies privée et professionnelle, gagner le respect des collaborateurs, constituer une stratégie après la reprise ?**

Quelle reprise ? Lorsque mon papa me la cédée ? Lui, d'abord il est resté quelques années pour faire la transition, bon quelque part ça a aidé, au niveau des difficultés, je pense. D'abord j'étais très jeune, donc il fallait prouver aux gens qu'on pouvait nous faire confiance, puisqu'on était deux à l'époque. Aux banques aussi, ça je vais dire, c'est ce que j'ai un petit peu plus déplorer, c'est qu'une fois qu'on est arrivé, les banques viennent vous trouver, vous propose le tapis rouge, mais quand on est jeune et qu'on en a besoin, c'est plutôt l'inverse on va dire. Si je n'avais pas eu des gens, surtout dans l'entourage de mon père, pour se porter caution et lui également, je pense que ce n'était pas possible. Donc de là je veux dire que maintenant je ne sais pas comment un jeune pourrait faire pour se lancer, ça c'est pas normal. De plus en plus les portes sont fermées pour les jeunes, parce qu'on ne fait plus confiance, à partir du moment où il y a de l'argent en jeu, on ne fait plus confiance à quelqu'un qui n'a pas fait ses preuves et ça c'est pas normal dans notre société.

Au niveau obstacle, le pire pour une femme c'est qu'il faut concilier sa vie de femme, sa vie de maman, d'épouse et la vie de l'entreprise. Ça c'est vrai que quand les enfants ..., donc j'ai trois enfants, qui étaient d'ailleurs très rapprochés, c'était difficile oui, oui puisque malgré tout, on veut .... Je dis toujours à ma fille qui fait la même chose que moi, qu'on a le privilège d'être une maman et il ne faut pas passer à côté même si c'est difficile, même si on doit concilier tout, ce serait trop dommage parce qu'on est d'abord des femmes avant d'être des chefs d'entreprise.

**Plus précisément, avez-vous fait face à des obstacles liés à votre sexe ? Dans le cas d'une entreprise familiale, avez-vous toujours été considérée comme une repreneuse potentielle ? Dans les autres cas, avez-vous senti une appréhension du cédant à remettre son entreprise à une femme ?**

Non, je ne pense pas, si ce n'est toujours la gestion des enfants, des petits-enfants et de l'entreprise mais autrement non.

**Et vous avez toujours été considérée comme la seule repreneuse potentielle ?**

J'ai trois frères et c'est moi la seule fille qui ai repris, mes frères n'ont jamais été jaloux, du tout, du tout, car ils étaient plus âgés que moi, donc ils ont eu la possibilité avant moi. Mon frère aîné a repris une branche de l'entreprise puisque lui s'est concentré sur toute la partie transport. A l'époque c'était une toute petite société que mon papa avait, transport et déménagement ne faisait qu'un tout, un jour on faisait du transport, un jour on faisait du déménagement, lui a repris le transport et l'a développé. C'est ce que je disais tantôt quand on est patron, on a l'opportunité de développer, de donner un petit peu l'orientation que l'on veut, donc lui il a donné, il était le premier. Il a donné l'orientation transport à son entreprise, maintenant il a une centaine de camions, à l'époque mon père était relativement jeune donc il a continué son déménagement, puis mon autre frère n'en a pas voulu de l'entreprise et moi je suis arrivée avec mon mari. Il m'a dit qu'en attendant de trouver du travail, il voulait bien travailler dans le déménagement puis ça lui a plu, il y est resté et puis moi je me suis lancée là-dedans on peut dire un peu à corps perdu. J'ai pas regretté, j'aimais beaucoup et voilà, donc mes frères pour un, il a repris une partie et les autres n'en n'ont pas voulu.

**Avez-vous été mise à l'épreuve par votre famille dans le cas d'une entreprise familiale ou par les employés, clients, fournisseurs dans les autres cas ?**

Oui, oui les banquiers et cetera qui au départ ne veulent pas prêter à des jeunes qui n'ont pas fait leurs preuves, mais pas par le personnel, encore une fois puisque l'entreprise était petite, on avait à l'époque trois ouvriers. Je vais dire s'imposer quand on a vingt-cinq ans vis-à-vis des hommes, c'est toujours difficile mais ce l'est encore maintenant, même à l'âge que j'ai. C'est difficile de s'imposer vis-à-vis de toute une bande d'homme, mais en même temps voilà, si ça se fait dans le respect, ben voilà on travaille avec des hommes, des êtres humains donc quelque part, des fois on hausse le ton, puis des fois on ...., mais bon dans l'ensemble



les choses se passent toutes seules on va dire. Je n'ai pas souvenance de grandes ... ou de gros problèmes que j'ai rencontrés ou de mauvaises expériences. Non.

**Qu'est-ce qui a, selon vous, facilité votre reprise ? Ou au contraire, qu'est-ce qu'il la rendue plus difficile ? Manque d'expérience, confiance en vous, soutien de la famille**

Oui, c'est sûr que c'est toujours compliqué de s'imposer quand on est jeune, de concilier tout, de convaincre la clientèle, voilà tout cela, mais ce n'étaient pas des obstacles, c'était plutôt de l'énergie. Mais bon voilà, je pense qu'on le sait en commençant, on sait ce qui nous attend et le plus difficile c'est d'accepter cette responsabilité et l'entreprise grandissant c'est toujours de plus en plus de responsabilités sur ses épaules. Quand on s'arrête et qu'on y réfléchit on se dit que c'est quand même un peu terrible, mais bon je crois qu'il ne faut pas trop regarder derrière soi, il faut avancer, voilà c'est pour cela qu'on est entrepreneur.

**Avez-vous participé à des réseaux d'aide pour la reprise ?**

Non, non, non, non, non

**Quel rôle a joué ou joue encore le cédant dans la reprise de votre entreprise ?**

Oui, je vais dire, il venait nous aider quand on avait trop de travail, puis il était là en conseil, oui, il s'est retiré progressivement. Je crois qu'il était fier au contraire, ce qui le tracassait c'était de n'avoir personne pour reprendre surtout le déménagement puisque lui c'est ce qui lui tenait à cœur, c'était le déménagement. Bon voilà peut-être qu'il s'était imaginé que ce serait un de ces fils, ça n'a pas été comme cela. Ça a été son beau-fils et moi, puis ce qui l'a peiné c'est quand il m'a vue toute seule à la tête de tout et cela l'a peiné mais pour le reste il était fier je pense oui.

**Que pensez-vous apporter en tant que femme dans l'entreprise ? A tous les niveaux, management, capacités, compétences, traits de caractère, caractéristiques spécifiques aux femmes, motivation**

Je pense que nous, en tant que femme, on apporte d'abord un certain équilibre qui peut ... Je pense qu'une femme compétente peut être beaucoup plus respectée et apporter beaucoup plus de choses qu'un homme. Une femme incompétente non, c'est limite, c'est risible. Une femme, à partir du moment où il y a un niveau de compétence égal à celui de l'homme, je crois que nous, on peut apporter plus de douceur peut-être, de sagesse, on, comment je dirais

cela, c'est moins brute que les décisions d'un homme qui sont plus cassantes et plus ..., je pense que quelque part on est plus posées que les hommes peut-être.

**Vous pensez que vous gérez différemment qu'un homme ?**

Je pense que tout le monde gère différemment sa boîte mais oui, oui je pense, je pense qu'on est moins fonceuse, en fin je ne sais pas parce que là je parle de mon caractère à moi, on réfléchit plus les choses, j'essaye de comparer. Quand on était deux, là l'homme prend les décisions et on verra après, ici on pèse d'abord les conséquences et puis on agit. Voilà cela est peut-être différent dans chaque entreprise, il y a peut-être des femmes différentes ?

**Oui les femmes disent souvent qu'elles ne savent pas si c'est leur genre ? Ou leur caractère ?**

Oui, oui c'est exactement cela

**Qu'est-ce qui vous désavantage par rapport à un homme ?**

C'est un désavantage et un avantage mais encore une fois, c'est cette envie de rester en même temps femme et chef d'entreprise, la vie de famille, et pouvoir dégager du temps pour autre chose. Parce que chef d'entreprise, voilà il faut faire avec, donc quand il faut terminer à sept heures du soir et bien on termine à sept heures du soir, s'il faut faire douze heures par jour, qu'on soit une femme ou qu'on soit un homme, il faudra les faire et là c'est un peu difficile de dégager du temps pour soi aussi. Je ne vais pas dire de se réaliser parce qu'on se réalise en temps que femme d'affaires, que femme d'entreprise mais se réaliser au même titre qu'une autre femme c'est parfois un peu contraignant et parfois un peu frustrant, oui.

**Quelle relation entretenez-vous avec les membres de votre personnel, quel mode de management utilisez-vous ?**

Et bien alors, j'en parlais il n'y a pas plus d'une heure avec eux, ils me disaient : « ce qu'on aime bien ici c'est le côté familial et la proximité qu'on a avec toi ». Donc voilà j'ai toujours, puisque que je les ai connus, enfin pas eux, j'étais dans la cuisine de mes parents, l'entreprise se traitait là, j'ai toujours grandi au milieu des ouvriers. Donc quelque part, je les considère vraiment très, très proches, j'ai besoin d'eux, ils ont besoin de moi donc les rapports humains sont très, très ..., on se tutoie tous. Je n'ai pas peur de leur demander quelque chose et en contre partie ils n'ont pas peur non plus de m'expliquer quand ils ont un souci, de me

demander un coup de main s'ils ont besoin, donc je pense que j'ai un management qui est très, très proche d'eux. En même temps, il faut quand même garder la possibilité de dire quelque chose, bon voilà les gars cela ne va plus, ou alors ce week-end on a un gros, gros chantier je compte sur vous tous, ils sont là en général.

### **Il faut concilier le fait d'être proche et de .....**

Oui, oui c'est ma façon de faire, je ne peux pas faire autrement, je dirige mais en étant proche, ça demande énormément d'énergie encore une fois mais ça fonctionne.

### **Est-ce que la question du genre se pose dans votre entreprise au moment de promouvoir et d'engager du personnel ?**

Oui, quand même, chez les déménageurs je me vois mal engager des femmes mais dans les bureaux, non ça ne se pose pas, non.

### **Quelle stratégie adoptez-vous dans votre entreprise ? Au niveau relation avec le personnel, avec les clients, avec les fournisseurs... avec votre entourage, avec des clubs ou des associations d'aide...**

Avec mon entourage, et avec mes fournisseurs ? Je pense que je gère de la même façon avec mes fournisseurs, pour les fournisseurs importants : les garagistes, les vendeurs de carburant, les assurances etc, ce sont des gens avec qui je suis fidèle (à eux) depuis quasi le début. Ce sont, je ne vais pas dire des amis, mais des gens que je connais très, très bien en qui j'ai confiance et que je considère qu'ils font, quelque part, partie de l'entreprise. Ce sont des piliers de l'entreprise, j'ai eu besoin d'eux aussi pour que l'entreprise tourne, donc j'attends d'eux le meilleur mais en même temps je pense qu'on a une relation très, très amicale.

### **Comment gérer les trois enfants au quotidien ?**

Tant bien que mal, on va dire, non je pense que ..., tant que j'ai eu les enfants, l'entreprise se trouvait à la même adresse on va dire, j'habitais au-dessus des bureaux donc c'était un peu en bas, un peu en haut, je remontais faire les devoirs, je redescendais après, voilà c'est un peu de la dentelle quand on a des petits enfants, j'ai essayé de concilier tout cela, j'ai couru énormément mais voilà je voulais être près d'eux et je voulais ne pas passer à côté de quelque chose. J'allais les conduire à l'école tous les jours, j'allais les rechercher tous les jours, ils revenaient manger à midi, voilà j'habitais sur place. Mais l'entreprise a pris des proportions

toujours de plus en plus grandes donc si maintenant j'avais des enfants de cet âge-là, ce serait peut-être encore une autre organisation mais voilà, très proche aussi parce qu'ils n'ont jamais été en garde, je les ai toujours .... Voilà.

### **Quelles sont les qualités nécessaires ou utiles pour reprendre une entreprise ?**

Il faut beaucoup de lucidité en tout cas, c'est bien beau d'être gentil mais il faut être très, très lucide, en sachant ce qui peut arriver, et ce à quoi on est soumis quand on est chef d'entreprise. Et donc déjà la responsabilité de ..., là si j'ai trente personnes j'ai la responsabilité de les nourrir, enfin de leur apporter un salaire en fin de mois, de leur payer un salaire et donc la lucidité. Et puis beaucoup de courage quand même car on ne compte pas ses heures on va dire. Ça je pense que c'est deux qualités vraiment essentielles.

### **Comment a évolué votre entreprise depuis que vous l'avez reprise ? Comment se porte-t-elle financièrement, économiquement ?**

On parle de chiffre d'affaires ? Si on parle de chiffre d'affaires, l'entreprise s'est toujours bien portée, je vais toucher du bois, l'entreprise a toujours été croissante puisqu'on est parti de trois ou quatre déménageurs et on en est maintenant à plus de trente. Le chiffre d'affaires a suivi, il y a eu un essor surtout au moment où on a ouvert l'entreprise à Luxembourg, je pense qu'on a des chiffres qui sont assez bons. Pour donner un exemple, ça fait maintenant certainement vingt ans qu'on s'autofinance pour tout ce qui est achat de véhicules parce qu'on considère que c'est un capital à risque. Donc on ne fait plus d'emprunt, on s'autofinance, ça fait déjà bien vingt ans qu'on fait cela, je pense que ça c'est déjà la preuve que ... , certains diront que non, c'est un peu ridicule parce que les taux d'intérêt sont bas etc, mais bon c'est un capital à risque, donc voilà on a pris cette stratégie-là depuis longtemps. Pour les bâtiments c'est autre chose bien évidemment, et donc ça montre déjà une bonne santé financière de l'entreprise. Au niveau des bâtiments c'est pareil on n'a pas cessé de grandir, de construire des bâtiments à gauche et à droite, là je pense qu'on a toujours eu le suivi des banques. Si on parle de chiffres, on a ouvert l'entreprise à Luxembourg en 1993, pour donner un exemple, le chiffre a doublé, pendant je crois dix ans, chaque année on a doublé le chiffre d'affaires, ce qui est quand même impressionnant, là on est arrivé à un chiffre d'affaires qui est équivalent en Belgique et à Luxembourg , bizarrement il a même grandi, les chiffres sont tels qu'ils sont, il n'y a pas de transfert de quoique ce soit, c'est comme ça.

**Comment avez-vous envisagé le futur de l'entreprise ? vision à long-terme ou à court-terme ? Qu'est-ce qui vous importe le plus ? Stabilité ou croissance ? Envisagez-vous de vous lancer dans le commerce international ?**

Ça on le fait déjà, dans le monde entier, par voies maritimes à ce moment-là. On envoie des containers jusqu'à Anvers et puis on fait appel à des correspondants partout dans le monde qui vont récupérer les containers et qui vont jusque chez les clients, ça on le fait depuis très longtemps. Maintenant je pense que qui n'avance pas recule, donc on est un peu poussé, un peu victime d'un certain succès, en même temps, voilà on est obligé de grandir je pense. A partir du moment où les gens nous font confiance, on est obligé de pouvoir répondre à une certaine demande, sans quoi le dynamisme..., ça se ressent très vite s'il y a une perte de dynamisme et les clients acquis ne sont jamais acquis. Donc si je ne peux pas les servir ils vont aller voir ailleurs. Donc quelque part, on est obligé de toujours réfléchir en termes de croissance. C'est difficile, c'est très, très fatigant à un moment donné, parce que ça veut dire qu'il faut tout le temps, tout le temps se remettre en question, mais voilà on a toujours des projets et là on a encore un nouveau projet. Le projet s'achève on vient de doubler notre surface de containers maritime justement à Habay-la-neuve, un hall qu'on avait construit en 2008, qui est maintenant trop petit, on vient de le doubler cette année, on doit faire l'inauguration incessamment sous peu, puis on a encore d'autres projets de construction sur le territoire grand-ducal pour agrandir ce côté-là aussi, on va encore grandir, oui normalement, normalement.

**Envisagez-vous de vous lancer dans des projets risqués ?**

On a envisagé certains projets risqués, trop risqués parce que ce que l'on fait c'est déjà pas mal comme risque je trouve, il faut savoir que tout le capital est sur la route tous les jours, puisque c'est les véhicules. Quelque part, donc, c'est déjà un risque assez important. Maintenant, on avait envisagé il y a deux ou trois ans de se lancer dans le déménagement et le transfert d'œuvres d'art ce qui demandait des véhicules adaptés, ce qui demandait d'avoir des entrepôts sous douane, d'avoir des entrepôts à Luxembourg, c'est ce qui nous avait donné l'idée, le *free port* qui s'est ouvert il y a deux, trois ans. Mais là aussi c'était pareil, un emplacement au *free port* c'est très, très cher, il faut du personnel très, très qualifié et il faut une disponibilité folle parce que quand une œuvre d'art arrive et que l'on nous dit qu'il faut l'emmener à Londres, voilà il faut prévoir son emballage, il faut prévoir son transport, il faut prévoir la sécurité pendant le transport, il faut prévoir les assurances, il faut que tout ce

monde-là nous suive et on a décidé que ..., malgré que je pense que dans la région c'est un commerce à prendre vraiment, c'est du sur-mesure, mais on a décidé de ne pas le faire, non. En tout cas, pas maintenant, on le fera peut-être plus tard mais là on n'est pas prêt, on a estimé qu'on n'était pas prêt, le risque était quand même un peu trop gros.

### **L'entreprise avait-elle mis l'accent auparavant sur le concept de performance durable ?**

C'est une PME, donc quelque part non, on n'avait pas ..., performance oui, notre performance nous tient à cœur et on la *check* tous les jours et c'est pour ça qu'on veut être proche du client. C'est pour ça que je demande, moi, à parler à la clientèle tous les jours et voilà, on la mesure tous les jours, mais on n'a pas fait appel à des audits et tout ça pour voir un peu où on en est, où on va.

### **Comment décrieriez-vous la position de l'entreprise en matière de RSE avant et après votre arrivée ?**

Encore une fois, comme une PME peut le faire, donc il n'y a pas de personnel dédié à ce genre de choses, on le fait tous, on a une structure relativement petite au bureau. Il y a des procédures qui sont mises en route, mises en place mais qui sont plutôt « dites » que figées par écrit. On a commencé à un moment donné, la formation ISO 9000 ? 9001 ? 9002 ? je ne sais pas exactement où on en est, mais on a arrêté, à un moment donné, parce que ça nous demandait énormément de temps et qu'on préférerait mettre ce temps-là au service de la clientèle et du personnel.

### **Cela consistait en quoi ?**

En fait, ce sont de normes de qualité, il fallait mettre une procédure sur tout, en fait, une procédure écrite et appliquée, donc on a abandonné, c'était un peu..., ça demandait trop de ressources pour une PME.

### **Parlez-vous d'environnement dans votre entreprise ?**

Oui, on parle d'environnement, tout le monde parle d'environnement, donc là un de mes projets, mais je suis peu suivie, pas par les gens de l'entreprise mais plutôt par les fournisseurs, j'aimerais que d'ici quelques années tous les véhicules de distribution soient des véhicules électriques. Ça fait partie de ma philosophie et en même temps parce que je trouve que ce serait bien de dire que NADIN essaye de rouler vert, on est déjà de cette couleur en

plus, mais bon chaque fois que je demande à un fournisseur qu'il me remette prix pour une camionnette électrique, on me dit que non c'est pas encore le moment, que ce n'est pas une bonne idée, qu'il n'y aura pas assez d'autonomie, enfin bref, chaque fois c'est ..., puis cela va coûter plus cher. Je pense, surtout, que les garages ne sont pas prêts à gérer ce genre ..., là ça n'implique que moi ce que je dis là, mais oui, on aimerait ce genre de chose, j'aimerais beaucoup. Au niveau environnemental, même si nous sommes des grands consommateurs d'énergie, puisque quelque part, tous nos véhicules, et on ne travaille qu'avec des véhicules, roulent quand même au carburant, tous les kilomètres sont calculés. Il n'y a pas de kilomètres qui sont gaspillés, on va dire, donc ça, ça fait partie de la philosophie de l'entreprise. Bon voilà, on essaye de ne pas rouler pour rien, pas pour le plaisir, simplement parce qu'on a envie d'emmener trois cartons à l'autre bout de Luxembourg, non on essaye de les choses soient réfléchies et utiles.

**Avez-vous mis en place des actions spécifiques à ce niveau depuis la reprise ?  
Lesquelles ?**

On a un système où on calcule combien de kilomètres sont faits pour quelle consommation annuelle, on est toujours proche de tous ces calculs et des comparaisons annuelles quoi.

**Avez-vous le sentiment que votre genre influence votre sensibilité aux problèmes de performance durable? Quels autres facteurs influencent votre sensibilité ? (âge, éducation, expérience...)**

Je pense oui, je pense parce que je répète très souvent que j'aimerais ou j'aimerais pas, qu'on arrête un peu cette autoroute belge. Qu'on la fige là tout à coup et qu'on dise à tous les camions : « ouvrez vos portes ». Je pense que l'on serait très, très étonné de voir combien de camions roulent à vide ou quasi à vide, ils n'ont rien dedans parce qu'on travaille à la palette, parce que tous les camions font deux mètres quarante de haut mais ils sont tous chargés à hauteur palette. Ça me rend un peu folle et ça m'attriste parce que je me dis oui bien sûr, on est dans une société où on veut du tout, tout de suite, où l'on veut de l'express, où ... mais est-ce que vraiment c'est nécessaire tout cela ? Donc, moi je prêche un peu contre ma chapelle là mais je pense qu'en ..., mon objectif en tout cas de respecter ..., chaque kilomètre parcouru doit être un kilomètre utile je pense.

**Comment la société a-t-elle commencé à s'intéresser à la performance durable? (par choix, par souci de l'environnement, pour les bénéfices économiques, sociaux, environnementaux, par obligation ?)**

Non je ne pense pas, c'est simplement par logique, bon maintenant c'est sûr qu'il y a des contraintes, par exemple les portiques qu'ils viennent de mettre sur l'autoroute oblige tout le monde à réfléchir. Parce que le kilomètre coûte cher, et le kilomètre est répercuté au client, donc quelque part, oui ça oblige à réfléchir à quel camion on va prendre, quel volume on va déplacer pour quelle quantité de marchandises. Voilà ça oblige à faire des réflexions que l'on ne s'était pas faites jusque-là, mais non à la base je pense que c'est par conviction et puis parce que j'ai toujours travaillé comme cela et qu'on a toujours travaillé comme cela chez nous.

**Diriez-vous que cette performance durable fait partie au quotidien de la gestion de l'entreprise ?**

Oui, oui tout à fait.

**D'après votre expérience et les difficultés que vous avez pu rencontrer, que recommanderiez-vous à une femme qui souhaite reprendre une entreprise ?**

Je dirais vas-y, fonce surtout si tu le sens au fond de tes trippes. Il faut le faire, de toute façon dans la vie, il faut toujours faire ce que l'on sent au fond de soi-même. Et si les choses se présentent à soi comme ça et bien je pense qu'il faut vraiment se donner les moyens de le faire, quelques soient les difficultés. Et si même après, dans la vie, il faut bifurquer tant pis, tant mieux, mais il faut réaliser ce qu'on a à réaliser et je trouve toujours dommage d'entendre tous ces gens qui ont une entreprise comme moi et qui découragent leurs enfants à reprendre. C'est pas facile, c'est vrai qu'on ne nous facilite pas les choses mais il ne faut pas ..., c'est chouette d'être entrepreneur, on est obligé de se dépasser, et il ne faut pas dire à ses enfants de ne pas le faire, je ne crois pas, parce qu'ils ont d'abord vu et ils ont été ... et ils ont certainement ça au fond d'eux-mêmes. Il faut le faire, je pense et puis le pays et la société ont besoin de gens qui entreprennent. Voilà ce que je dirais.



## **Interview de Julie Bajart – Femme 7**

**Pouvez-vous vous présenter ? Quel âge avez-vous ? Quel est votre parcours scolaire et professionnel ?**

Mon nom, c'est simple, c'est Julie Bajart, j'ai quarante-et-un ans, je suis née en 1975, j'ai une petite famille. Donc mon mari, on s'est rencontrés en première candi, c'est facile pour après suivre le chemin, on fête nos quinze ans de mariage aujourd'hui.

**Bon anniversaire.**

Merci, oui je suis fière, et on a trois enfants, on habite à Wépion, dans la même rue que mes parents, donc on reste assez familial, que ce soit pour le professionnel ou pour le privé. Mon parcours : primaires puis humanités sur Namur et puis je suis partie une année à l'étranger avec le Rotary, au Canada, partie anglophone forcément, puis j'ai fait mes candis et ma licence, à l'époque ça s'appelait encore comme ça, à l'ULG à Liège, je ne savais pas trop quoi faire, ben voilà, fais de l'économie ça t'ouvrira toutes les portes, donc voilà je suis partie en sciences de gestion, à l'école d'administration des affaires à l'ULG et puis là, en première licence on avait encore le choix, soit de faire quatre ans, soit de faire cinq ans ingénieur. Je me dis, non, quatre ans cela me suffira à l'université, mais après la quatrième année, je suis partie, notamment, avec mon mari, on est partis une année en Erasmus en Italie, lui est italien, donc voilà ça bouclait un peu la boucle, au moins comme cela je comprends mes beaux-parents quand ils parlent parfois en aparté, et puis c'était partir au soleil, donc voilà, on a fait cinq ans d'université et quand là-bas ..., on commençait au mois de septembre les cours et au mois de novembre papa est venu me voir et m'a dit : « voilà j'arrive à cinquante ans, j'aimerais bien qu'à cinquante-cinq j'arrête de travailler ». Il adorait les voyages, il avait plein d'amis, « voilà à cinquante-cinq j'aimerais bien remettre l'entreprise est-ce que ça t'intéresse? ». J'ai pas réfléchi j'ai dit : « oui, la seule condition c'est que tu me laisses deux ans pour voir si cela me plaît, et puis on verra, si oui, je continue sinon il faudra trouver d'autres filières pour revendre la société ». Donc j'ai achevé mon année en Italie, quand je suis revenue j'ai quand même fait quelques stages, dans des services annexes à l'entreprise, soit chez un concurrent que je suis allée, avec qui papa s'entendait bien, donc il n'y avait aucun soucis, et puis j'ai été dans le monde bancaire, les assurances et le secrétariat social, donc comme cela ça touchait un peu les aspects du travail que j'aurais à faire, parce qu'au fait, j'allais reprendre le poste de directeur financier, ça papa a été clair avec la personne en place précédemment, en disant que

c'était moi qui allait reprendre la place, donc voilà, mon diplôme tout frais, j'arrive ici, j'ai commencé le premier janvier 2000, donc une date assez claire, et puis tout de suite j'ai senti que c'est ce que je voudrais faire. Je pense que si je n'avais pas fait la gestion, j'aurais fait architecte et ça rejoignait un petit peu les deux, j'ai toujours été baignée la dedans. Donc ça c'était en janvier, et puis en septembre papa est tombé malade, on lui a découvert un cancer des poumons et en mars il décédait donc ça s'est très vite enchaîné mais voilà dans le processus rien ne m'y a obligé puisque c'était mes décisions, mais ça a été beaucoup plus rapide que les cinq années que je me voyais encore travailler avec lui, et puis il aurait toujours été là derrière moi, après quoi donc, il n'y a eu aucune obligation, juste que ça a été trop rapide voilà, et donc ça fait quinze ans maintenant, donc il est décédé en 2001, ben oui ça fait quinze ans aussi que j'ai repris l'entreprise.

### **Pouvez-vous décrire brièvement votre entreprise ?**

Alors l'entreprise, nous avons fêté l'année dernière nos cent-vingt-cinq ans, on dit souvent que je ne les paraît pas, (rires), mes confrères me disent souvent ça, mais là oui l'entreprise a été créée en 1890 par ..., je suis la cinquième génération, évidemment avant c'était toujours de père en fils sauf que papa n'a eu que des filles et donc de toute façon on ne s'arrête plus à cela je pense maintenant, j'espère, quoique j'en entends encore beaucoup parler comme ça et ça me fait "tiquer" quand j'entends des hommes dirent : « ah non, ma fille ne sera pas capable ». Donc voilà, l'entreprise a évolué au fur et à mesure, on a commencé avec des tailleurs de pierres et puis d'autres corps de métiers, mais toujours dans la restauration de bâtiments classés, c'est toujours resté notre activité principale, que dire d'autre, à l'heure actuelle, il y a soixante-cinq, septante travailleurs, que ce soient maçons, charpentiers, plafonneurs, menuisiers, on a une grosse menuiserie, donc voilà on fait tout ce qui est gros œuvre, et dans les finitions, on fait les enduits, le plafonnage et la menuiserie, mais on a une vingtaine d'employés qui cadrent toute la partie administrative pour chapeauter les travailleurs. Ça représente entre vingt et trente chantiers par an et notre chiffre d'affaires est de plus ou moins quinze millions d'euros et on a déménagé l'année dernière puisque avant on était sur Floreffe depuis quarante ans, mais on était vraiment à l'étroit au niveau bureaux, atelier de menuiserie surtout, tout ce qui était stockage matériaux, matériel, parking, voilà on était à l'étroit, il n'y avait pas de possibilité de s'agrandir là-bas, donc on est venu ici.

### **Comment êtes-vous arrivée à la tête de votre entreprise ?**

Par succession, donc quand papa a connu sa maladie, lui il avait dû reprendre l'entreprise à son papa et il avait trois sœurs et je pense qu'à partir du moment où il a repris l'entreprise, déjà il a dû affronter mon grand-père qui était pas facile, mais bon quand il a dû reprendre l'entreprise ça a généré beaucoup de jalousie entre le frère et les sœurs et ça a mis la zizanie dans la famille, est-ce parce que les choses n'avaient pas bien été expliquées, ou enfin voilà ça a créé beaucoup de jalousie entre papa et ses sœurs et donc il voulait vraiment éviter cela avec moi et mes deux sœurs parce que nous sommes trois, moi je suis l'aînée, et donc dès qu'il a appris sa maladie, il s'est dit qu'il valait mieux prendre les devants et donc il a réuni un petit comité, avec un expert fiscal, un notaire, des amis à lui qui avaient des sociétés, qui les avaient remises à leur enfant, donc voilà il a essayé de s'entourer pour bien préparer ça et alors ils ont passé en revue tout ce qui pouvait se passer, soit il décédait très rapidement et c'était une succession vers moi et mes deux sœurs, soit il restait là jusque cinquante-cinq ans et comment ça se passait pour moi ? et vis-à-vis de mes sœurs ? et puis après si ça durait plus longtemps, quoi ?, et donc ces personnes-là ensemble, se sont réunies plusieurs fois, j'étais chaque fois présente, je ne parlais pas j'étais juste en observatrice parce que vis à vis de mes sœurs je ne pouvais trop rien dire et ils ont évalué l'entreprise, l'action, qu'est-ce qui se passerait si papa décédait, il fallait si ce n'était que moi dans l'entreprise, que j'ai cinquante-et-un pour cent du pouvoir pour engager l'entreprise, que mes sœurs ne soient pas lésées, que j'ai un certain temps pour les rembourser, donc voilà tout cela a été mis noir sur blanc, le jour où il est décédé, c'est le jour où on devait signer, mais voilà toutes les idées y étaient donc a suivi ce que lui souhaitait. Mes sœurs ça s'est bien passé, elles étaient aux études donc j'avais une sœur qui faisait le droit et puis qui a abandonné, elle a fait criminologie et l'autre elle a fait éducation physique donc c'était assez éloigné de l'entreprise. Les personnes qui étaient dans le comité au fait, c'étaient des amis proches de papa avec qui on partait en vacances donc ils me connaissaient moi, mais aussi bien mes deux sœurs, voilà c'était bien, et puis après ça, j'avais cinq ans pour racheter les parts de mes sœurs à un prix fixé et puis évidemment à cinq ans moins un mois, je me suis dit oh là, là, il faut que j'y regarde, parce qu'après, ça devenait le prix réel de l'action et on avait bien travaillé, donc ça augmentait le prix, donc j'ai dit à mes sœurs, pour l'instant ça vaut ça l'action, je veux bien vous les racheter maintenant, si ça vaut plus je ne vous rachèterai peut-être pas toutes les actions de suite, donc voilà et elles ont dit : « ok », on veut bien au prix qui était convenu avec papa donc j'avais un mois pour trouver la banque enfin voilà tout cela a été fait et voilà maintenant elles, elles sont autonomes, elles ont leur métier mais chaque fois qu'il y a des activités dans l'entreprise ou des nouvelles, elles sont toujours associées, elles viennent, maman aussi

### **Vous avez cent pour cent des parts ?**

Ma maman a cinq pour cent je crois, donc voilà c'est symbolique, j'ai tout le reste oui.

### **Quel poste occupez-vous ? Quels rôles assumez-vous ?**

Je n'aime pas le titre mais on dit administratrice déléguée puisque j'ai tous les pouvoirs et voilà, mais je forme une équipe à quatre, avec mes trois directeurs puisque il y a trois départements, il y a le département "exécution" qui fait tout ce qui est chantiers, à partir du moment où on a décroché le chantier et que ça démarre, ça c'est l'exécution, puis il y a la partie "bureau d'études", ça c'est tout ce qui est remise d'offres, de prix, négociations pour décrocher les marchés et les achats après en chantier, trouver les fournitures et les sous-traitants, et la partie "administrative" tout ce qui est finances, banque, assurances et une partie immobilière aussi, donc je fonctionne avec mes trois directeurs et un de mes directeurs est mon époux, à l'époque quand papa est décédé c'était au mois de mars, on se mariait au mois de juillet enfin c'était une année terrible 2001, la société où mon mari travaillait licenciant beaucoup et moi, vu que je prenais le poste de papa, il fallait quelqu'un qui fasse toute la partie financière et autre, et quand on est dans le brouillard, on ne réfléchit pas, c'est vraiment compliqué toute cette période-là quand on perd quelqu'un, enfin moi je l'ai vécu comme cela, je me suis dit oh la, la, s'il faut que je recrute quelqu'un, j'ai pas les idées claires même si je connaissais ce que je faisais, le profil que je devais rechercher, je le connaissais, mais comment faire confiance à quelqu'un dans cette période-là, j'ai demandé à Mike : « ça ne t'intéresse pas ? - oh si, si, si ». Voilà c'était tout trouvé, donc au moins lui il a pu dire dans sa société, « je prends déjà le poste de quelqu'un que vous allez licencier et donc ça sauve le poste pour quelqu'un d'autre » et il est parti comme cela, et il est venu ici, donc ça fait quinze ans qu'il est là aussi.

### **D'après votre expérience, comment a évolué et quelle est la vision actuelle de la femme dans l'entreprise?**

Si je parle de moi, je pense qu'au départ, vu la situation, que c'était un décès, soit l'entreprise était revendue à une entreprise actionnaire qui voulait juste faire du chiffre, soit c'était repris dans la famille, quand je suis arrivée et que j'ai dit que rien ne changeait, que c'est moi qui reprenait, il y a l'aspect femme et l'aspect jeunesse aussi, il y avait les deux en même temps, c'est plutôt l'aspect jeunesse qui a un peu bloqué mais l'aspect femme je ne pense pas, je pense

que nonante pour cent des hommes sont super protecteurs, je pense qu'ils ont été soulagés. Je pense avec le recul, j'ai eu quelques échos, ils ont été soulagés que cela reste une entreprise familiale, mais oui ils ont été très, très protecteurs avec ..., vis à vis de moi. Je pense qu'ils se sont donnés à deux cents pour cent pour que ça fonctionne et puis c'est là qu'on vous dit que personne n'est irremplaçable, une femme, un homme. De toute façon c'était moi, ils n'avaient pas le choix (rires) mais je pense que ça a été, c'est qu'au tout début, je me suis fait siffler une fois ou deux sur le chantier, jusqu'au moment où le chef disait : « tais-toi, c'est ta patronne », mais bon moi ça me fait rire tout cela. Et puis on m'a souvent prise ..., quand j'allais sur les chantiers, oui j'étais jeune, j'avais vingt-cinq ans, les gens disaient : « ah, vous êtes l'assistance de l'architecte », mais moi je ris de tout cela, ça m'est égal, voilà.

### **Vous avez des connaissances femmes, chef d'entreprise?**

J'avais l'une ou l'autre, Me Ronveaux des entreprises Ronveaux à Ciney, elle est là depuis toujours, dans le domaine de la construction. Ça devient plus fréquent mais c'est quand même assez rare, alors quand on disait l'assistante de l'architecte c'est parce qu'en réunion de chantier ou sur les chantiers c'est souvent les architectes justement, des femmes, dans la construction ça reste assez rare, mais évidemment il reste toujours des "machos". Quand je vais en réunion professionnelle, il ne faut pas se laisser faire mais bon voilà c'est pas grave.

### **Comment avez-vous l'impression d'être perçue dans l'entreprise, par vos collègues, vos clients, vos fournisseurs ?**

Au début c'était plutôt ..., ils fermaient la porte donc quand on avait remis prix pour des dossiers privés ils disaient : « est-ce que l'entreprise va survivre, qu'est-ce qui va se passer? ». Donc ça a pris un petit peu de temps, donc quand je suis allée me présenter, ça les a rassurés. Bon après ça, toute l'équipe était là donc à partir du moment où on sait se placer dans son équipe et que l'équipe dit qu'il n'y a aucun souci et qu'on forme vraiment une belle équipe, qu'on soit un homme ou une femme, je ne pense pas que ça ait créé quoique soit à l'époque. Maintenant on me connaît un petit peu plus depuis quinze ans, donc ça va mais je pense qu'il n'y a aucune connotation négative ou quoique ce soit, ou du moins je n'y prête pas attention. Ça m'est égal.

**Qu'est-ce qui vous a poussé à reprendre une entreprise? Entreprise familiale : était-ce le sentiment de devoir poursuivre les activités de la famille ? Ou plutôt un souhait personnel de s'impliquer dans la vie de l'entreprise ? La faire évoluer ? Autre**

**entreprise : le souhait de se lancer dans une nouvelle aventure ? De vouloir faire autre chose ? La réalisation d'un rêve ?**

J'ai baigné là-dedans, quand papa revenait le soir, j'étais gamine, il parlait des chantiers. De temps en temps, il me prenait sur les chantiers pour des inaugurations lors des journées pédagogiques, et puis je ne sais pas, l'amour des bâtiments, la passion du métier. Et puis, si j'ai repris c'est aussi un héritage, quoi, voilà. Et ce qui m'a confortée, c'est surtout que je décide de ce que je veux faire, je ne travaille pas pour quelqu'un d'autre. Travailler pour quelqu'un d'autre voilà c'est différent, pour son propre compte c'est nettement plus valorisant je trouve.

**Vous n'avez jamais travaillé ailleurs, donc ma prochaine question ne s'applique pas.**

Mon diplôme ne m'a servi à rien, enfin mes diplômes (rires).

**Quels avantages trouvez-vous au fait d'être votre propre patron ? Flexibilité, sécurité d'emploi, meilleure rémunération, l'accès à des secteurs dits masculins, l'autonomie, le pouvoir, mieux concilier vies privée et professionnelle ?**

Il y a beaucoup d'avantages. Moi je trouve, il vaut mieux avoir un caractère où on ne s'en fait pas trop, suffisamment mais pas trop aussi. Si on n'arrive pas à dormir la nuit, moi ça ne m'a jamais empêché de dormir sauf une fois. C'est la première fois où j'ai dû licencier quelqu'un, cela a été dur, ça été dur parce que je me suis dit que j'avais un semblant de pouvoir sur la vie de la personne, je savais que sa situation familiale n'était pas évidente, qu'il n'y avait qu'un seul salaire. Mais à un moment donné on doit voir l'objectif de l'entreprise et licencier la personne, ça j'étais... pendant une semaine je n'en ai pas dormi. Ça, ça a été le plus dur, bon après voilà il faut avancer et si je mets à mal l'entreprise, je mets à mal les nonante emplois aussi donc voilà il y a des choix à faire donc voilà.

Ça pour concilier vie privée, vie professionnelle ça c'est très précieux, d'autant plus que mon mari travaille avec moi, voilà le dimanche on fait le planning, dans la cuisine on a un tableau, qu'est-ce que tu fais lundi, j'ai un rendez-vous fin de journée, et bien alors c'est moi qui conduit les enfants, alors je vais les rechercher, voilà on ne pointe pas, on n'a pas de comptes à rendre. L'avantage ici qu'on travaille ensemble, le soir quand on rentre, moi je fais bien la scission entre le privé et le professionnel même si on parle du professionnel, on sait de quoi on parle puisqu'on a la même vision. Mais la flexibilité, pouvoir décider soi-même évidemment ça comporte des risques soit on ne plaît pas à tout le monde, soit on peut se

tromper, voilà ça arrive, c'est vraiment décider de ce que l'on veut faire, c'est guider les équipes vers nos propres valeurs et dire c'est ça que je veux suivre et on avance dans ce sens-là.

### **Quels sont, à l'inverse, les inconvénients à être son propre patron**

Les inconvénients, il n'y en a pas, je suis une optimiste, je ne vois pas ce qui va mal, enfin c'est pas que je ne vois pas ce qui va mal, c'est que ce qui va mal doit être réglé et voilà, ce ne sont pas des obstacles pour moi, ça n'est fait que pour mieux avancer. Mais si je devais trouver des inconvénients, un des inconvénients c'est que parfois je me sens un peu seule. On a une très bonne entente dans l'entreprise avec mon comité directeur, mais il y a parfois des décisions ou des sujets dont on voudrait parler et je n'ai pas vraiment d'ami collègue puisqu'eux ils ont toujours leur façon de parler à leur patronne. Il y a une petite barrière, je sais qu'elle est là, je suis super curieuse, j'aime bien les relations avec les gens mais à un moment donné je dis que je ne peux pas aller trop dans leur vie parce que je reste leur patronne, voilà c'est comme ça. Ça c'est un peu dommage, mais alors aussi parfois le fait d'être seule quand on a un souci, bon ici j'avais gardé des bonnes relations avec la première équipe que papa avait constituée, donc quand j'avais une ou l'autre question, j'allais les trouver et là : « Jean est-ce que tu peux m'aider? » ou « Comment est-ce que je dois faire ceci cela ? ». Pour voir la stratégie, les ressources humaines, pouvoir se tourner vers quelqu'un, .... parce que bon ...

**Avez-vous rencontré des difficultés, des obstacles lors de la reprise de votre entreprise ?  
A tous points de vue : conciliation vies privée et professionnelle, gagner le respect des collaborateurs, constituer une stratégie après la reprise ?**

Pas tellement, non pas vraiment, je ne pense pas.

### **Le fait de gagner le respect des collaborateurs?**

Déjà avant ça allait, vu qu'ils étaient rassurés que ça ne parte pas pour une boîte flamande. Comme on voit beaucoup les entreprises wallonnes qui se font racheter par les flamands ou les français ou les hollandais c'est pareil, ça je pense qu'ils étaient soulagés de ne pas devenir un numéro quoi, que ça reste familial. Je ne vois pas trop les obstacles (rires) je ne sais pas, je dois avoir une bonne étoile quelque part, bon après c'est tout ce qui est gestion quotidienne, il faut toujours se battre pour décrocher des marchés, pour avoir notre chiffre d'affaires. Cette

année, elle est un peu compliquée parce que le chiffre d'affaires même si c'est comme cela dans tout le secteur, on le sent on ne va pas l'atteindre, mais voilà ce ne sont pas des obstacles, ce sont des soucis quotidiens mais c'est logique quoi ... Mais de gros obstacles, non, quand j'ai voulu, quand j'en avais parlé avec mon mari pour qu'il vienne travailler avec moi, lui il était emballé tout de suite, mais plein de personnes m'ont dit que c'était une grosse erreur, il ne fallait pas faire ça, mais comme je m'adressais à des chefs d'entreprise qui avait leur femme en-dessous d'eux, ils disaient ça ne fonctionnera pas quoi, comme chez moi. Mais si, mais si avec mon mari, même à l'université, on a toujours travaillé, on prenait nos cours, on disait qu'est-ce qui te plaît et toi qu'est-ce qui te plaît ? Donc toi tu t'occupes de ça et je m'occupe de ça, c'est ce qu'on a fait ici aussi, on a pris les deux fonctions, qu'est-ce que tu aimes bien faire, moi ce que j'aime bien faire, on fait comme ça et voilà quoi.

### **Ce n'est pas un rapport de pouvoir ?**

Non, non sinon ça ne fonctionne pas, surtout pas dans ce sens-là, en plus mon mari est italien. Ca tout le monde me l'a déconseillé, après quinze ans ça fonctionne toujours très bien, mais comme gros obstacles, non. On a eu des soucis avec un syndicat, un des syndicats, je n'ai trouvé aucune raison pour laquelle il me détestait autant, à part que je suis une femme mais voilà c'est tout.

### **Plus précisément, avez-vous fait face à des obstacles liés à votre sexe ? Dans le cas d'une entreprise familiale, avez-vous toujours été considérée comme une repreneure potentielle ? Dans les autres cas, avez-vous senti une appréhension du cédant à remettre son entreprise à une femme ?**

Non, mais l'avantage que l'on a, si je peux généraliser, c'est que si parfois les hommes ont des a priori, ils me sous-estiment donc c'est très bien ça. Voilà on ne peut que leur prouver que c'est mieux, je pense que ceux que j'ai rencontrés, bien sûr, j'avais vingt-cinq ans, ils me prenaient pour une idiote, ils avaient raison, parce que je n'y connaissais pas grand-chose. Mais voilà, après il faut savoir s'entourer, ce que j'ai essayé de faire, chaque fois que j'allais à une réunion, non je ne maîtrise pas, j'apprends, je disais à un de mes directeurs : « viens avec moi, viens expliquer ». Et après, je sais faire la part des choses, s'il faut prendre des décisions, mais aller seule au front non, j'allais accompagnée au début. Je pense que l'obstacle, ceux qui se méfiaient ou qui disaient « oh ce n'est qu'une femme », voilà ce n'est pas plus mal, il vaut mieux être sous-estimée puis montrer ses qualités, ou ses compétences que l'inverse.



**Avez-vous été mise à l'épreuve par votre famille dans le cas d'une entreprise familiale ou par les employés, clients, fournisseurs dans les autres cas ?**

J'ai jamais ressenti comme ça, non, et puis au début quand j'ai repris, je leur ai dit : « voilà vous connaissez bien, tous, mon parcours » - parce que j'étais là depuis même pas un an, un peu plus d'un an oui - « vous connaissez mon parcours, j'ai repris une société il va falloir que j'apprenne ». J'ai dit : « il y a plein de choses que je ne connais pas donc si je vais près de vous sur chantier ou ailleurs et que je vous pose des questions, répondez-y simplement, moi je ne suis pas là pour vous surveiller puisque je ne connais pas votre métier ». Voilà ça il faut juste rester ... je leur ai dit tout de suite : « je ne connais pas votre métier, ce sera à vous de me l'expliquer ». Et voilà quoi.

**Vous avez toujours été considérée comme une repreneure potentielle par votre papa?**

Je pense que oui, moi ou mes sœurs, il n'y avait pas de différence. La seule chose c'est que moi j'étais plus loin dans mes études et qu'il me l'a proposé parce qu'il voyait bien que mes deux autres sœurs, ce n'était pas ce qui leur plaisait.

**Avez-vous eu des difficultés par rapport au financement de votre activité ?**

Non, j'ai eu la chance que quand j'ai repris l'entreprise, elle fonctionnait très bien. Donc je pense que quand on reprend une PME de quelqu'un de tiers, on peut peut-être se méfier de qu'est-ce qui a conduit les cadavres dans le placard, qu'ici il n'y avait rien, enfin il y en avait peut-être mais je les connaissais, puisque c'est papa qui léguait l'entreprise. Donc je connaissais tout le côté un peu sombre, donc ça c'est bien. Les banques, vu que j'avais fait un stage d'un mois dans une banque, c'était la banque principale qui nous suivait, je connaissais très bien les deux gérants de la banque, donc quand j'avais un problème, c'était rare, mais si j'avais besoin d'un crédit ou d'un *straight loan* pour payer les fournisseurs, fin du mois ou autre, j'avais aucun souci puisque l'entreprise était saine, s'il fallait apporter des actions en garantie, ben voilà quoi.

**Qu'est ce qui a, selon vous, facilité votre reprise ? Ou au contraire, qu'est-ce qu'il l'a rendue plus difficile ? Manque d'expérience, confiance en vous, soutien de la famille**

La confiance, je ne peux pas l'évaluer, parce que je me suis dit : « je dois le faire, je vais le faire, la confiance qu'on m'accorde ou pas, voilà il faut le faire ». Il y avait quand même quatre-vingts, quatre-vingt-cinq emplois, je ne peux pas abandonner les personnes, ce qui a un peu facilité, c'est que j'en connaissais déjà beaucoup. Des ouvriers m'ont vu, j'avais trois ans, donc voilà les employés, la secrétaire de mon grand-père, Nicole, elle travaillait dans l'entreprise que je n'étais pas encore née. Donc il y a des gens qui m'ont connue bien avant que je ne les connaisse ou que je m'en souviene, oui, que ce soient ouvriers, employés. Dont certaines personnes dans le milieu bancaire, fiscaliste, notaire ou les confrères d'autres entreprises, papa avait beaucoup, de très, très bonnes relations avec tout le monde. Il adorait ça, les gens, et ce qui m'a facilité les choses, vu qu'il avait laissé une très bonne image, de convivialité et autre. Chaque fois que j'arrivais quelque part, oh avec ton papa qu'est-ce qu'on en a fait, qu'est-ce qu'on s'est amusé, donc directement, ils avaient un bon a priori et le fait qu'il aimait bien voyager, les amis, il y avait plein de monde qui était déjà passé à la maison et je les connaissais, donc je veux dire ..., le sous-traitant peintre, on se tutoie parce qu'il m'a connue gamine, enfin tout cela a beaucoup facilité les choses.

**Avez-vous participé à des réseaux d'aide pour la reprise ?**

Non

**Quel rôle a joué ou joue encore le cédant dans la reprise de votre entreprise ?**

Son rôle était primordial, parce que s'il n'avait pas fait toute la préparation, moi et mes sœurs, on aurait eu nettement plus dur pour s'y retrouver, je ne dis pas qu'on y serait pas arrivées, mais c'était quand même un gros travail de tout préparer. Que tous les documents soient prêts, que l'on suive sa vision des choses, c'était plus facile pour moi et mes sœurs de suivre la continuité, et qu'il n'y ait pas de jalousie.

**Que pensez-vous apporter en tant que femmes dans l'entreprise ? A tous les niveaux, management, capacités, compétences, traits de caractère, caractéristiques spécifiques aux femmes, motivation**

Je ne sais pas, mais ce n'est pas à moi qu'il faut poser la question c'est aux autres.

Peut-être que, je ne parle que par rapport à papa, les autres hommes d'affaires je ne peux pas dire, mais j'ai une vision plus globale des personnes. Dans le sens où je sais qu'ils viennent pour travailler mais ça ne m'inquiète pas de huit heures du matin jusqu'à seize heures quinze,

je ne suis pas là pour les exploiter. Mais papa je ne pense pas qu'il les exploitait non plus, mais je veux dire qu'il y a tout l'aspect familial aussi qui rentre en jeu de compte, donc quand je croise quelqu'un je suis contente de prendre des nouvelles de ses enfants, ou qu'il me parle de son épouse, de ses soucis. Peut-être être un peu plus à l'écoute des personnes mais c'est peut-être une question de génération aussi, on fait peut-être un peu plus ça maintenant que dans le management il y a vingt-cinq ou trente ans sinon je ne sais pas moi. J'entendais souvent papa à l'époque, moi ça allait je l'écoutais, mais je sais qu'une de mes sœurs, chaque fois, elle rentrait en guerre contre lui, au repas du soir quand il disait : « oui, j'en ai encore une, son fils est malade, j'en ai ras le bol, elle s'absente pendant trois jours, c'est quoi ce machin et pourquoi elles ont trois mois de repos d'accouchement », et ma petite sœur disait : « mais papa tu ne peux pas dire ça, c'est les femmes qui mettent les enfants au monde ». Donc voilà c'était super cliché.

### **Vous pensez gérer comme votre papa le faisait?**

Ça c'est difficile, je ne peux pas le dire, c'est différent sans doute, un petit peu quand même, papa donnait beaucoup de confiance, d'autonomie aux personnes, les responsabilités, il les déléguait bien, ça je fais pareil. Autre chose, lui, il pouvait gueuler. Je pense qu'un homme qui gueule, sur un ouvrier, parce qu'il est mécontent ça passe mieux. Moi j'ai jamais su crier à part sur mes enfants quand ils m'énervent, moi je ne crie pas sur les gens, non, non c'est un peu plus subtil.

### **Qu'est-ce qui vous désavantage par rapport à un homme ?**

Que l'on me prenne moins au sérieux, je pense que c'est ça souvent le cas. Qu'on prenne moins les femmes au sérieux ou alors de se dire que les femmes sont plus compliquées et qu'il faut s'en méfier. Ca j'ai déjà entendu aussi quoi, ça au début que je travaillais, quand on commençait à voir les femmes architectes, le gestionnaire me disait : « oh là, là c'est une femme, il va falloir faire attention, elle va être dure ». Mais je dis : « vous ne pouvez pas dire des choses pareilles ». Maintenant la mentalité change, dernièrement on a eu une dame aussi sur un chantier, mon directeur m'a envoyé un petit mail en disant ben voilà tel chantier, une dame très souriante, jeune, très agréable et puis il y en a d'autres, oui c'est ça elle est jolie, moi je veux bien prendre le chantier, donc ça change un petit peu, ce n'est plus elle va être sévère.

### **Est-ce que la question du genre se pose dans votre entreprise au moment de promouvoir et d'engager du personnel ?**

Sincèrement, de tous les CV que j'ai toujours reçus, sûrement dix mille en quinze ans j'ai peut-être eu que trois femmes quoi, donc voilà ça reste quand même des métiers lourds en gros-œuvre. Les femmes on les voit un petit peu plus en peinture, dans des métiers de parachèvement. Ici je suis très fière, voilà deux ans que nous avons une femme tailleur de pierres, elle s'appelle Sarah comme ma fille, moi je suis toute contente, donc voilà. Au départ c'est vrai que l'un ou l'autre dans l'entreprise se disait : « oh là, là, une femme attention, on va la mettre dans quelle équipe? ». Je dis : « non, je ne fais pas de différence, il faut regarder par rapport à sa fonction, il ne faut pas lui donner l'étiquette : "c'est une femme quoi" ». On a procédé comme ça et ça se passe super bien, j'ai juste fait un plus attention à elle en lui disant : "est-ce que tout se passe bien sur chantier ?, est-ce que tout le monde te respecte bien? ». Parce que ça je ne suis pas sur place avec elle, elle est jeune aussi donc voilà elle adore quoi, aucun souci.

**Quelle relation entretenez-vous avec les membres de votre personnel, quel mode de management utilisez-vous ?**

Le mode de management, moi je ne connais pas trop les termes. Mais je dis qu'il faut toujours rester à l'écoute, les écouter et puis dire si oui ou non on sait faire les choses. Ma porte est toujours ouverte, sauf quand je suis en rendez-vous, sinon elle est toujours ouverte, ils peuvent venir me voir, ils ont mon mail, ils passent par la secrétaire pour avoir un rendez-vous, donc voilà c'est ouvert. Il n'y a aucun soucis, quand je vais sur chantier, je dis bonjour à tout le monde, parfois je pose une question : "qu'es-tu en train de faire?". Mais voilà quoi, on essaye de garder la culture familiale, quand il y a des activités, tout le monde est là, l'année dernière on a fêté nos cent-vingt-cinq ans, on a fait une journée professionnelle et la journée entreprise. On a invité toutes les familles avec les enfants, les anciens qui étaient pensionnés, on a fait des jeux, c'était super cool.

**Quelle stratégie adoptez-vous dans votre entreprise ? Au niveau relation avec le personnel, avec les clients, avec les fournisseurs... avec votre entourage, avec des clubs ou des associations d'aide...**

La stratégie c'est la confiance, et la délégation. Chacun sait ce qu'il fait, ce qu'il a à faire. A partir du moment où ça coince, parce qu'il y a quelque chose qui s'est passé sur un chantier ou pas forcément que ça coince mais qu'il faut aller négocier un contrat ou l'autre, vu qu'on se voit en comité directeur tous les quinze jours, on est tous les quatre très bien informés. Si je

dois venir à un moment parce que les personnes estiment que c'est parfois plus facile de venir avec le patron, je suis la dernière cartouche. Quand il y a un souci, ils essayent de le régler par eux-mêmes, mais quand ça ne fonctionne pas, ils me demandent d'intervenir, d'aller avec eux à la réunion pour faire un peu plus le poids. J'interviens quand il y a des soucis, alors parfois quand je débarque sur les chantiers, ils pensent qu'il y a quelque chose qui ne va pas, mais non tout va très bien. Mais si je ne viens pas, je ne vous vois pas, donc voilà. Non, c'est la confiance, la délégation. Il faut toujours être accessible pour les gens, et le fait qu'on se voit tous les quinze jours en comité directeur, c'est quand même une meilleure communication. Je me dis qu'il faut aussi bien communiquer avec les gens, avec un système d'affiches et autre. A partir du mois d'août, on ouvre une page Facebook, j'ai été sur chantier, mardi matin à la Collégiale à Ciney, ils étaient sept ou huit à travailler, je fais quelques photos. Après, je vous demande si vous êtes d'accord parce qu'à partir du mois d'août on va faire une page Facebook pour l'entreprise, alors les plus jeunes, oui c'est super, les plus vieux me regardaient d'un drôle d'air, c'est quoi ce truc ? Mais donc voilà, c'est bien parce qu'on aura des nouvelles des autres chantiers, de ce qui se passe. Je me dis qu'il faut aussi bien communiquer sur ce qui est positif que sur ce qui est négatif quoi.

**Quelles sont selon vous, les qualités qu'il est nécessaire ou utile de posséder pour reprendre une entreprise. Pensez-vous présenter ces qualités ?**

Il ne faut pas nécessairement un caractère fort, il faut juste, je ne sais pas moi, il ne faut pas faire d'un détail ou d'un petit problème une montagne, sinon on ne s'en sort plus, ça devient invivable. Moi, j'ai un ami qui a fait sa société, je pense qu'il n'avait pas le profil pour le faire, après trois ans il devenait fou quoi, parce qu'il n'en dormait plus, il rentre dans un cercle vicieux à prendre des médicaments pour dormir, pour se réveiller. Je lui ai dit : « je pense qu'à un moment tu étais très bon dans ce que tu faisais, comme commercial, mais pour gérer une société, si tu te tracasses d'un pneu crevé d'un de tes collaborateurs, ça ne va pas quoi ». Les gens doivent être un peu autonomes et ça doit avancer. Il faut être optimiste, si on n'est pas optimiste, ça plombe tout quoi. Tous les jours, je suis souriante au travail, même quand parfois on a chacun ses soucis privés aussi. Sinon les autres qualités, il faut dialoguer, être sur le terrain et il faut être proche des gens.

**Comment a évolué votre entreprise depuis que vous l'avez reprise ? Comment se porte-t-elle financièrement, économiquement ?**

L'entreprise, elle a évolué puisque, au fur et à mesure des années, le chiffre d'affaires augmente, je pense que quand j'ai repris, ce n'est pas faramineux, on était autour de dix ou onze millions, on est à quinze maintenant. Niveau emploi, ça a légèrement augmenté aussi, j'ai toujours eu la vision d'aller dans la continuité. Moi, ce n'est pas des gros changements, à part le déménagement qui en a un peu choqué certains qui étaient là depuis plus de quarante ans, c'est la continuité. Je ne suis pas folle, je ne vais pas me lancer dans quelque chose d'inconnu, mais elle a évolué, sainement, financièrement il n'y a aucun souci, ça évolue bien. Donc parfois, il faut savoir ne pas remporter certains marchés pour ne pas perdre trop d'argent, la priorité c'est faire travailler les hommes. Ça fait deux, trois ans qu'il y a le dumping social dans la construction, donc ça c'est très compliqué. On a encore un marché dans la restauration de bâtiments classés, donc on est encore un petit peu à l'abri mais ça commence tout doucement à arriver. Donc les roumains, les polonais, toutes ces personnes qui viennent sur le marché du travail et qui sont nettement moins chers que nos hommes à nous. Donc voilà, les valeurs sont très importantes, donc j'essaye de donner du travail à mes hommes. Il nous est arrivé par le passé de manquer de travail pour les menuisiers, par exemple, ben voilà on téléphone à des concurrents, on leur dit : « si vous avez besoin de main d'œuvre, moi j'ai des hommes de libres ». Voilà quoi.

**Comment avez-vous envisagé le futur de l'entreprise ? vision à long-terme ou à court-terme ? Qu'est-ce qui vous importe le plus ? Stabilité ou croissance ? Envisagez-vous de vous lancer dans le commerce international ?**

Stable on l'est, donc si on peut croître doucement, voilà on continuera comme cela, et puis il y a aussi le pendant familial, donc je me suis dit : « moi, j'ai hâte que mes enfants soient grands pour bien travailler, à deux-cents pour cent et lancer plein d'idées ». Pour l'instant, j'essaye de garder l'équilibre et d'être présente pour mes enfants donc ça je peux faire moins pour l'instant. Mais après, j'ai plein d'idées et voilà quoi, maintenant on ralentit un peu, on est stable. Mais il y a l'immobilière qu'on va essayer de dégager, pour essayer de procurer des chantiers à nous et quand on a des trous pouvoir réaliser nos projets. Pour moi, il faut que ça reste familial, que ça continue à croître, je veux garder la dimension où je connais les gens. Au début que j'ai repris l'entreprise, il y a plein de gens qui me disaient : « mais qu'est-ce que tu vas faire, ceci cela ? ». Mince, tout le monde va penser que je n'ai pas d'ambition, parce qu'on essaye toujours que les gens fassent des miracles mais c'est pas comme ça la vie. Il m'a fallu beaucoup de temps pour accepter que mon ambition c'était garder ce que j'avais, ce qui était acquis et de faire croître au fur et à mesure.

### **Vous travaillez uniquement en Belgique?**

En Belgique, en Wallonie, Bruxelles, la partie francophone.

### **Envisagez-vous de vous lancer dans des projets risqués ?**

Des projets risqués, déjà mes remises de prix c'est risqué. Parce qu'on ne sait pas sur quoi on va tomber, en général quand on remet prix pour des restaurations on n'a pas su avoir accès à toutes les pièces, donc on ne sait pas sur quoi on tombe. Donc ça, c'est un risque plus ou moins maîtrisé, moi je suis plutôt joueuse donc prendre des risques ça ne me fait pas trop peur. Je pense que le plus gros risque c'était de reprendre l'entreprise même si elle était saine, et que tout allait bien. A l'époque, j'avais pas peur de ce que les gens disaient. Tout le monde disait que dans les trois ans, on allait faire faillite. Oh oui ça, tous ceux dans le secteur, les autres entreprises c'est ce qu'ils pensaient, quoi qu'on allait tomber, quinze ans après on est toujours là.

### **L'entreprise avait-elle mis l'accent auparavant sur le concept de performance durable ?**

Pas vraiment non, pas en utilisant ces termes-là, non.

### **Comment décrieriez-vous la position de l'entreprise en matière de RSE avant et après votre arrivée ?**

Pour la partie humaine, parce qu'il y a une partie humaine dedans, il y a des termes qui m'échappent parfois. J'estime qu'en Belgique, en Wallonie, je suis pour le fait de faire travailler les entreprises locales, les travailleurs locaux. Tant que je peux faire travailler mes hommes et pas avoir recours à la sous-traitance à bas prix ou autre, ce sera comme cela. La même chose pour les matériaux, les sous-traitants, c'est sociétale parce que je me dis que si je voulais m'enrichir plus, je prendrais des personnes qui ne coûtent pas cher. Le roumain, le polonais qui serait peut-être à douze euro de l'heure alors que les miens sont à trente-cinq. Mais après, la sécurité sociale, qui va remplir les caisses, comment mes enfants vont vivre plus tard, quels soins de santé on va avoir. Voilà ça c'est vraiment dans la globalité, moi je suis attachée à, restons local, que ce soit pour les hommes, l'achat de matériaux.

### **Avez-vous mis en place des actions spécifiques à ce niveau depuis la reprise ? Lesquelles ?**

Vis à vis des clients, ils le savent, parfois ils disent : « oui, mais vous êtes chers, ceci cela ». Oui, mais moi, je travaille pour mes hommes, je ne vais pas chercher des bas prix c'est comme cela. On mise sur la sécurité, la qualité. Donc la sécurité ça a un certain coût donc moi je ne veux pas d'accidents sur chantier. Parfois quand ils voient nos installations de chantier, oui mais moi le travail avec les échafaudages partout, il y a plein de normes à respecter pour travailler bien. Pour l'environnement, c'est quand même un peu spécial, parce que dans la construction, quand je restaure une église on met encore des châssis simple vitrage, rien n'est isolé. La dernière marque que l'on a effectuée ici, on en a deux au niveau environnemental, notre entreprise elle est autonome au niveau de l'énergie. On a voulu que tout le système de chauffage ou de refroidissement soient basé sur les déchets de notre menuiserie. On n'a pas besoin de gaz pour se chauffer, ni de mazout. Donc c'est notre menuiserie, tant qu'ils travaillent, il faut travailler comme ça, on aura chaud en hiver, tant qu'ils travaillent, ça remplit un silo, et on a une chaudière, et ça chauffe l'entièreté du bâtiment. Mais en dehors de cela, je ne peux pas les imposer aux clients, parce que les bâtiments classés, voilà, on ne peut pas faire ce qu'on veut non plus. On a notre centre de déchets là-dedans, où l'on trie correctement, on respecte tout ce qu'il faut respecter, mais voilà quoi.

**Avez-vous le sentiment que votre genre influence votre sensibilité aux problèmes de performance durable? Quels autres facteurs influencent votre sensibilité ? (âge, éducation, expérience...)**

Peut-être, quoique je connais d'autres, oui peut-être, j'en connais d'autres qui préfèrent gagner plus d'argent et ..., mais c'est la question de valeur, les valeurs que l'on a ou qu'on essaye de suivre, bien sûr, on peut aller dans tous les sens, mais ...

**Comment la société a-t-elle commencé à s'intéresser à la performance durable? (par choix, par souci de l'environnement, pour les bénéfices économiques, sociaux, environnementaux, par obligation ?)**

Il y a des choses qui sont imposées, donc là on les suit forcément, et puis c'est une question d'ensemble. C'est vaste comme question, je ne sais pas comment répondre. Je fais partie d'un groupe qui s'appelle l'APM, association pour le progrès du management. Ça fait quatorze ans que j'y suis et tous les mois on se réunit, une ou une demi-journée avec un expert qui vient sur un thème du management. Nous sommes entre quinze et vingt chefs d'entreprise, avec un minimum de dix personnes dans nos sociétés, mais ça peut arriver jusqu'à trois mille. Dans



mon groupe, il y en a qui vont jusqu'à trois mille, et donc quand on a, à chaque fois une personne extérieure expert dans son domaine, qui vient nous parler du management, on partage nos idées. Je pense que ça nous fait progresser parce qu'on partage soit une vision commune, soit tout ce que l'on entend qui colle bien avec la performance sociétale dans les autres entreprises. Quand on entend le *feedback*, en disant ce n'est pas pour ça qu'on perd de l'argent, on a quand même une évolution positive, que ce soit sur les relations humaines, le budget, etc... Ca nous pousse à suivre le même chemin, ça pourrait faire peur à certains et là on se dit, non, ça va me coûter trop cher et on abandonne. Moi, toutes les réunions, tous les mois, avec ce genre de personnes et d'experts sur le management fait qu'on est sensibilisé à beaucoup de sujets environnemental, sociétal et autre. Donc inconsciemment on applique tout ce que l'on nous apprend et voilà, enfin on reste moins fermée sur soi-même, dans son petit monde, on voit plus large, et voilà quoi.

**La performance durable fait-elle partie intégrante de votre stratégie actuelle ?**

Tout à fait oui, oui.

**D'après votre expérience et les difficultés que vous avez pu rencontrer, que recommanderiez-vous à une femme qui souhaite reprendre une entreprise ?**

De foncer, parce qu'il n'y a pas de limite de genre, que l'on soit petit, noir, blanc, grand, femme, homme, moche, beau enfin on s'en fiche de ça. Qu'on ait un diplôme ou pas, je pense que ça ne doit pas nous arrêter, c'est toujours mieux d'être bien entourée, moi c'est ce qui m'a bien aidée, d'être entourée de personnes de confiance. Et pas avoir peur de poser des questions, de passer pour une idiote, moi ça, ça m'est égal. Un jour, ils m'ont fait la blague ici, ils m'ont mis des briques, enfin tout ce qu'il fallait pour que je construise un mur et m'ont dit : « allez-y, construisez votre mur ». J'étais devant mes ouvriers, mes chefs d'équipe et donc j'ai dit : « je veux un joker », j'en ai choisi un dans le groupe. Donc il y en a eu un qui est venu m'aider, il m'a expliqué ce qu'il fallait que je fasse et puis après j'ai monté mon petit mur et voilà. Je trouve que l'on ne peut apprendre et progresser que si l'on va chercher les réponses vers des personnes ciblées. Il n'y a pas de hiérarchie, tout le monde a des bonnes réponses, que ce soit un ouvrier manœuvre, ou que ce soit un chef d'entreprise que je connais qui a cinq cents personnes. Il faut poser des questions, il n'y a pas de bêtes questions et voilà. C'est savoir s'entourer des meilleures personnes dans les domaines que l'on ne maîtrise pas quoi, et il y en a beaucoup.

## Interview de Christine Thioux – Femme 8

**Pouvez-vous vous présenter ? Quel âge avez-vous ? Quel est votre parcours scolaire et professionnel ?**

D'accord, donc j'ai quarante et un ans. J'ai fait la psychologie clinique à l'Université de Liège. Je ne me suis pas destinée du tout à reprendre une boîte parce que j'étais passionnée par tout ce qui était thérapie et particulièrement thérapie familiale et thérapie de couple, c'est la systémique. Donc en sortant des études, mon papa qui avait créé l'entreprise ici m'a proposé de travailler avec lui. Mais je vais dire que ce n'était presque pas proposer, c'était imposer. Parce qu'il m'a dit clairement : « écoute Christine (je suis cash ici, vous ne devrez pas tout retranscrire) je n'ai pas envie que tu gagnes et comme les psychocliniciens ont du mal à trouver de l'emploi tu vas tout de suite démarrer chez nous et le jour où tu as envie de partir, tu partiras ». « Oui papa » en gros. Donc j'ai commencé à travailler en nonante-sept, donc en Octobre nonante-sept, juste après mes études et on a obtenu, il venait d'obtenir le gros contrat Renault Vilvoorde. Bon j'expliquerai après un petit peu le cabinet, en quoi ça consiste. Mais ce gros contrat a fait que j'ai été mise dans le bain directement de l'activité et j'ai adoré. J'ai adoré pourquoi ? Parce que j'ai retrouvé beaucoup de facettes de psychologie clinique dans l'entreprise. Ce que je n'avais pas imaginé au départ et je me suis dit mais finalement il y a un travail génial à faire dans ce contexte là et donc pourquoi pas rester ? Je me suis vraiment bien adaptée. À côté de ça, j'ai eu mon petit parcours personnel puisque j'ai quand même repris une formation de thérapeute de couples et de familles. Quatre ans de formation complémentaire après l'unif et j'ai travaillé cinq ans en centre de santé mentale justement dans cette partie clinique après journée et le week-end. Et puis j'ai fait un choix parce que les deux c'était de trop et j'ai continué à travailler dans la boîte de mon père. On va le dire comme ça. Alors au fur et à mesure des années, vous me coupez si je suis trop longue. Parce que mais qu'est-ce qui s'est passé ? J'ai... Je me suis mariée, j'ai eu deux enfants. Au début, pendant dix ans chez A-Th, j'étais plutôt employée exécutante, consultante mais sans grandes responsabilités. C'est mon père qui avait vraiment le management de la boîte donc je ne m'inquiétais pas de trop. Je faisais bien mon boulot, même très bien je pense mon boulot, mais sans vraiment de grandes responsabilités. Après avoir eu les deux enfants donc on est en 2003, 2005, il y a dix ans maintenant, mon père vieillissant, il me dit : « voilà, j'aimerais que tu reprennes la boîte ». Et là j'ai paniqué. Parce que je me suis dit : « mon dieu est-ce que j'ai vraiment envie de cette boîte ? ». Et je ne m'y étais pas préparée psychologiquement, j'étais dans un autre ... Ça faisait une petite dizaine d'années que j'y étais déjà mais je ne savais pas

du tout si j'avais envie de reprendre une boîte parce que c'était devenir indépendante alors que j'étais employée. Et c'était trouver des missions et faire vivre les employés, aller tr..., faire vivre la boîte, développer du business alors que je ne faisais que la production donc l'accompagnement et là j'ai eu une crise de doutes très très importante parce que j'ai... Alors qu'on aurait pu imaginer que je m'y étais préparée, ça n'a pas du tout été le cas, ça m'est venu comme un ... un gros coup de massue sur la tête en se disant : « mon dieu mon père va partir, il me laisse la boîte quoi ». Donc c'était plus le cadeau empoisonné que l'opportunité et cette crise de doutes a fait que je me suis sentie très mal et j'ai fait une espèce de, enfin je vous le raconte parce que maintenant j'ai tellement de recul et j'en suis tellement bien que je peux le dire sans frein. J'ai fait une espèce de dépression à ce moment-là, de crise d'angoisse de sa..., de ne pas savoir si je voulais reprendre, avoir cette vie-là. Et j'ai été suivie moi-même pendant plusieurs années, donc j'ai démarré une psychanalyse et, au fur et à mesure des années, tout ça est devenu beaucoup plus clair donc je me suis questionnée sur ma vie : « qu'est-ce que je veux ? ». La proportion que je veux donner à ma famille, aux enfants, est-ce que je m'épanouis comme maman ? Est-ce que je m'épanouis comme femme d'entreprise ? Est-ce que j'aurai les épaules assez grandes et assez solides que pour reprendre une boîte ? Toutes ces grandes questions. Ça m'a pris quatre ans de prise de tête et j'en suis ressortie en me disant : « oui je vais essayer, j'ai vraiment envie ». Parce que j'ai, bon j'aime bien l'adrénaline, j'ai toujours été un peu battante, j'ai été fort valorisée du fait que l'entourage professionnel et personnel me... était certain que j'avais... j'en étais capable et au fur et à mesure des années je me suis dit : « oui je vais le faire ». Et finalement j'ai pris la décision en 2006-2007 de dire oui et en 2009 officiellement j'ai repris la société et mon père a pris sa pension. Mais avec mon frère, qui entre temps, Serge est psychologue de formation aussi, avait travaillé, j'ai un frère deux ans plus âgé que moi mais qui a eu un peu de retard à l'école donc on avait, on s'est retrouvés au même niveau donc, et avec dix ans de carrière dans les ressources humaines dans des boîtes à l'extérieur et lui venait de subir un licenciement et il a été question finalement de dire « est-ce que tu veux aussi peut-être participer au projet d'entreprise ? » Il a dit oui, et lui est responsable du Luxembourg et moi de la Belgique et on a décidé de fonctionner ensemble. Voilà, aujourd'hui je suis super contente de ce choix-là parce que j'adore, parce que je me suis réapproprié le projet de l'entreprise, je l'ai vraiment, j'ai développé beaucoup d'autres choses que mon père n'avait jamais faites avant. Et l'entreprise grandit, pas très rapidement mais ce n'est pas une volonté non plus. Et donc oui c'est vraiment un choix bien assumé, un choix de cœur et une liberté géniale quoi donc voilà.

### **D'accord, est-ce que vous pouvez décrire un petit peu l'entreprise ?**

Oui, donc A-Th c'est les initiales de notre père, André Thioux, qui est psychologue de formation aussi, qui a travaillé vingt ans dans les ressources humaines, qui a subi un licenciement dans les années quatre-vingt. Il était dans des grosses sociétés américaines, toujours, et il a mal vécu ce licenciement-là et ayant travaillé pour au niveau mondial et beaucoup aux Etats-Unis, il avait connu le service d'*outplacement* dans les années, qui a démarré dans les années soixante aux Etats-Unis et il s'est dit : " mais pourquoi pas importer ce service là en Belgique ?" On commençait à en entendre parler et donc il a un peu rejeté ces grosses firmes américaines et il s'est dit : « J'ai envie de faire tout autre chose, de revenir à mon métier de base de psycho et je vais fonder mon cabinet d'*outplacement* ». Et c'est comme ça qu'A-Th a démarré et c'est pour ça qu'on est premier cabinet d'*outplacement* historiquement en Belgique. Donc c'est ici à Hermée dans la maison familiale à cent mètres et à Bruxelles. Donc indépendant seul et puis, au fur et à mesure des années, le cabinet a un peu grandi. Maintenant nous sommes quinze avec des bureaux partout en Wallonie, à Bruxelles et au Grand Duché du Luxembourg.

### **Quinze bureaux ?**

Quinze consultants. Avec des bureaux - donc on a combien de bureaux ? - dans chacune des provinces en fait : Namur, Liège, Eupen, dans le Hainaut, à Bruxelles et au Luxembourg, et au Grand Duché du Luxembourg et on a un partenariat en Flandre pour couvrir toute la Belgique. Quinze consultants qui sont soit des psychologues, soit des "masters" ressources humaines, soit des anciens DRH ou directeurs généraux de multinationales. Donc on a une équipe un peu plus jeune : trente, quarante. Et puis on a une équipe de "seniors" consultants. Dans l'équipe on a deux tranches d'âge : cinquante-cinq, soixante-cinq. Et multidisciplinaire finalement et qui nous permet de nous entraider et nous superviser tous les lundis en réunion d'équipe pour enrichir finalement les missions.

### **D'accord.**

Quand mon père, quand j'ai démarré en nonante-sept, on était sept. Et donc voilà, au fur, depuis que j'y suis par exemple on a doublé, on est quinze, ce n'est pas un gros bureau mais, en fait, le bureau n'a cessé de grandir et les implantations, on a rajouté Eupen cette année. Donc tous les deux, trois ans, on a une implantation complémentaire donc on évolue comme ça raisonnablement mais ça prend un peu d'ampleur. Et alors l'activité c'est ... le *core business*

c'est toujours l'*outplacement* donc c'est aider les personnes qui ont été licenciées à retrouver une nouvelle situation professionnelle, soit avec une grosse majorité de cadres et de dirigeants, parce que c'est négocié dans les "packages" de départ. Mais depuis que l'obligation est venue en Belgique, maintenant on a aussi des ouvriers, des employés qui sont obligés de suivre ce type d'accompagnement. Et donc maintenant on s'occupe, on travaille à la fois pour des multinationales, nos clients c'est des multinationales, principalement pharma-chimique, alimentaire ou d'industrie lourde. Et depuis sept, huit ans, depuis l'obligation d'*outplacement*, on a de plus en plus de PME qui sont obligées de passer par ce service. Ça, c'est encore septante pour cent du *business*. Et depuis sept, huit ans maintenant, on a développé tout ce qui est gestion de carrière : carrière management, *talent management*. Et pour travailler plus à l'intérieur des entreprises, pas uniquement quand elles ont licencié quelqu'un, parce qu'on avait l'impression un peu de gâchis : finalement on arrive toujours après une rupture, après un échec. Et on a mis, on a transposé toutes les compétences de questionnement, de bilan de compétences, de bilan personnel et professionnel à l'intérieur des sociétés pour les aider à gérer les compétences en interne, à faire du coaching de cadres et de dirigeants, à faire de la mobilité, à faire des évaluations, des bilans de compétences et du conseil ressources humaines soit pour les grosses boîtes, soit pour les PME. Et ça correspond à trente pourcents de l'activité aujourd'hui.

**Ok. D'accord. Et donc, "comment êtes-vous arrivée à la tête de l'entreprise?", on en a déjà un peu parlé. Donc votre père a pris sa retraite et vous êtes arrivée à la tête de l'entreprise.**

Oui. Donc c'est ... il me l'a proposé. Donc à un moment donné il a, il réfléchissait à son départ parce que naturellement, prenant de l'âge, il s'est dit : "à un moment donné il faut que je réfléchisse à une solution de reprise". À l'époque, on a même envisagé la revente puisque moi je n'étais pas certaine de le vouloir. Donc naturellement, comme j'étais sa fille et que ça faisait dix ans que j'étais là, il me l'a proposé. Maintenant, je pense qu'il ne m'aurait pas sentie compétente, il ne l'aurait pas fait non plus. Parce que c'était, il ne fallait pas mettre en danger la structure. Donc c'est qu'il estimait que je pouvais reprendre la boîte. Après est-ce que je le voulais ? Et le personnel de la boîte m'a encouragée aussi à reprendre. Donc ça aussi c'est un signe, c'est intéressant de se dire : "Ok, mais si Christine vas-y. On compte sur toi, tu es capable, etc." Mais on a quand même mis en balance la possibilité d'avoir un nouveau directeur externe qui pouvait peut-être venir parce que je me sentais un peu trop jeune. Puisqu'on était là en ... ça fait une petite dizaine d'années donc trente-deux ans, je n'étais pas

sûre. Et donc on a même cherché ensemble : « tiens dans les boss DRH actuels qui ont une cinquantaine d'années est-ce qu'on en approcherait pas l'un ou l'autre pour voir si ... pour faire une espèce de parrainage ? » Encore pendant cinq à dix ans. Plus la solution de revente. Et, en ayant mis ces ... On a étudié un peu ces possibilités-là. Le constat c'était quoi ? Je me suis rendu compte que les gens qu'on avait un peu évalués, avec qui on avait été discuter d'une cinquantaine d'années, ils n'en savaient pas plus que moi, voire beaucoup moins. Voire ils arrivaient avec des egos pas possibles en disant je vais te révolutionner le monde et en fait on se dit : "ça n'ira pas". Donc ça m'a confortée dans le fait que je n'étais pas plus bête, pas moins bonne qu'une autre pour reprendre la boîte. Parce que je n'étais pas sûre du tout de l'apport que ce genre de personnes allait avoir réellement pour le bureau. Et la revente, par contre, là ça a été très vite mis de côté parce que là, vraiment la différence, et c'est ça le bonheur aujourd'hui, c'est l'indépendance pour moi, c'est d'avoir ma boîte, de la conduire là où j'ai envie, de faire vivre les valeurs que j'ai envie d'y faire vivre, de, d'avoir du plaisir au travail, de le partager. Et les différentes possibilités de rachat, c'est directement par les grands groupes, par exemple, d'intérim ou de secrétariats sociaux. D'ailleurs tous nos concurrents on fait cette ... à un moment donné ont été rachetés. On était le dernier bureau indépendant. Et alors c'est la galère. Enfin, moi tel que je le vois. Parce que c'est, ça devient du business avec des indicateurs de performance mais pratiquement que ça, des indicateurs de rentabilité. Moi je suis avant tout ressources humaines, je suis psychologue, mon métier c'est de l'accompagnement, c'est les gens. Donc si c'est pour faire de la quantité, si c'est pour faire de - comment est-ce qu'ils appellent ça ? - des ... Oui de la quantité et des - allez il y a même un terme qui me choque parfois- mais, des volumes. Donc il y a des acheteurs dans ces boîtes là qui disent : "Oui mais est-ce que vous avez fait autant de volume ?". Alors qu'on parle de gens quoi finalement. Non, j'en perds les sens de ce qui nous fait vivre, de ce qui nous donne du plaisir. Donc on a très vite compris qu'en étant rachetés, pratiquement chaque fois il y a cette dérive avec des grandes valeurs, des grands slogans ressources humaines, de l'humain, on a vraiment quand même un groupe derrière qui va "hypersurveiller" le *business*. Donc ça a été rejeté. Quitte à avoir beaucoup moins de sécurité. Donc le grand dilemme c'est de se dire : "Je suis indépendante, c'est moi qui fournis, qui va être au front pour aller chercher les contrats, qui va devoir me mesurer à ces mastodontes de bureaux qui ont des forces commerciales bien plus fortes que moi, beaucoup plus puissantes". Et je vais devoir faire vivre quinze personnes quitte à ne pas me payer parfois certains mois ou être riche le mois qui suit. Mais avec aucune visibilité long terme parce que ça, ça fait partie du *business model*, c'est ... Il n'y a pas de visibilité, c'est comme ça et il faut vivre avec. Donc c'est, ça peut être angoissant mais après

quand on s'habitue on n'y pense même plus et finalement, la sécurité on la relativise tellement et puis elle est tellement précaire finalement dans les ... dans n'importe quelle boîte que, voilà, c'est quelque chose qu'on arrive à mettre de côté. Mais donc, pas de rachat, pas de parrainage et un choix finalement de reprendre effectivement la boîte après mon père. Alors ce qui s'est passé, c'est qu'il est quand même resté encore cinq ans, qu'aujourd'hui il est toujours là, il a septante-trois ans et il n'arrête pas de travailler. Sauf que maintenant il est deux jours par semaine voire un jour par semaine donc il a diminué très fort. Mais ça a été alors une bagarre, là ça a été ... Voilà. C'est acté, c'est bien mais après il faut qu'il laisse la place. Et là ça a été très très dur. Ça a duré cinq ans pour prendre ma place et pour qu'il lâche. Parce que ça reste le papa qui veut décider, qui veut ... qui passe derrière et qui dit : "oui mais c'est quand même fille donc c'est quand même ... je sais mieux". Donc, enfin, l'histoire ça c'est typique des sociétés familiales où on a beau être compétent, c'est très difficile de se faire un nom et de se faire sa place par la suite. Donc cinq ans de conflits, de fatigue, d'évitement, oui vraiment qui n'ont pas été faciles du tout pour l'équipe aussi. Et puis finalement on a pris un coach externe pour se parler convenablement, pour faire le passage de témoin, pour se redonner des ... un calendrier avec des responsabilités. Et maintenant c'est derrière, ça fait cinq ans de nouveau; donc tout ça c'est sur dix ans qu'il a lâché. Il ne prend plus de décisions, il est là juste en conseil, en support mais il est complètement à l'écart et ça se passe super bien.

### **Quel poste occupez-vous aujourd'hui et quelles tâches assumez-vous au quotidien ?**

Moi, c'est administrateur directeur donc c'est la responsabilité générale et je fais tout. Je fais tout mais avec l'équipe évidemment mais je m'occupe de tout, je supervise tout. Donc ce qui se passe c'est qu'on ... et là on n'est pas toujours préparé quand on reprend une boîte. Et j'ai des collègues féminines, enfin des consœurs on va le dire comme ça, qui ont fait le droit, qui ont fait HEC, etc., qui ont repris une boîte. Qu'est-ce qui se passe ? On est expert au départ. Moi j'étais psy, donc j'étais experte des accompagnements. J'ai toujours adoré faire des entretiens d'accompagnement avec les gens psychologiques. Donc je n'étais pas du tout chef d'entreprise.

Donc à un moment donné on se rend compte que pour faire vivre sa boîte, il faut sortir de l'opérationnel. Au point qu'on peut carrément faire le choix, et ça a été discuté en conseil d'administration. « Christine si tu veux vraiment développer, tu ne dois plus faire du tout d'opérationnel, tu ne dois faire que du *business development* ». Mon choix a été de dire non, je ne veux pas parce que j'aime trop mon métier donc je veux garder une part

d'accompagnement, ça fait trop partie de moi. Donc ça, quitte à freiner le développement de la boîte. Mais aujourd'hui, on va dire que mi-temps c'est du développement commercial. Alors je me suis découverte excellente commerciale. Pourquoi ? Parce qu'en fait j'aime tellement A-Th. Je n'aime pas quand on me dit que je suis une bonne commerciale mais c'est parce qu'on me le dit alors du coup voilà. Mais non en fait je suis une bonne ambassadrice de ma boîte. C'est ... j'adore tellement A-Th, je suis tellement convaincue de la qualité du travail, des accompagnements, je crée des liens très proches avec les clients, j'essaie de fidéliser un maximum, du coup l'enthousiasme il se ... Et pour aller défendre les dossiers etc. J'ai un côté un peu battante et guerrière pour aller arracher les contrats qui fait que c'est moi qui vais au créneau, c'est moi qui vais chercher les missions et qui fait toute cette part de commercial avec une partie de l'équipe mais qui m'aide énormément alors en interne pour préparer les dossiers. Donc finalement je ... toute la préparation se fait ici en interne et puis je termine le processus commercial pour aller décrocher des marchés et signer des contrats. Mais ça prend quand même cinquante pour cent du temps. Et là-dedans je peux quand même mettre ... il y a peut-être quinze pour cent du temps dans le commercial qui est -peut-être un peu plus- du marketing et de la représentation parce que commercial c'est des visites clients, c'est des nouveaux marchés donc de la prospection, de la fidélisation, aller déjeuner trois ou quatre fois par semaine au restaurant pour aller garder du lien avec tous les clients actuels ou potentiels.

Mais c'est aussi créer des conférences, écrire des articles, faire beaucoup de marketing de fond pour montrer la valeur ajoutée du service et envoyer ces articles, faire des conférences et des petits-déjeuners conférences où on invite les clients à participer, c'est aller dans les chambres de commerce, dans les réseaux d'employeurs, dans les réseaux d'entreprises le soir, à midi, l'après-midi etc. Donc beaucoup de représentations; métier auquel on n'est mais absolument pas préparé. Ça c'est ... on se découvre avec une forme de naïveté au début donc là on pourra peut-être parler des travers de la femme chef d'entreprise c'est magnifique. Je ne sais pas si on va garder l'enregistreur parce qu'on s'en prend, c'est ... Il faut se faire une carapace. Après on s'en amuse mais au début c'est la jungle quoi. Et il y a une forme de - allez, ça y est je ne tombe plus sur le terme-. Il y a certains hommes qui sont des misogynes. Il y a une forme pas de mépris, mais il peut y avoir.

### **De machisme ?**

Oui oui clairement, très très fort encore. Donc il faut montrer à qui ils ont affaire quoi, peut-être trois fois plus qu'un autre homme, ça c'est sûr. En présentation au départ alors, quand tu



es toute jeune moi j'étais ... À vingt ans c'est autre chose qu'à quarante maintenant je me sens beaucoup beaucoup mieux mais à vingt ans c'est une catastrophe. Quand on démarre c'est vraiment très très très dur parce qu'on ne nous prend absolument pas au sérieux. Alors pour peu qu'on soit un petit peu jolie, c'est encore pire. Donc c'est de la drague et de la drague, c'est, non mais ça il faut vraiment s'en rendre compte, c'est ... Je me souviens avoir dit à mes parents et à mon père : "Tu m'as beaucoup trop bien élevée, j'ai des valeurs qui sont obsolètes par rapport au marché de l'emploi, je suis dans une jungle ou alors dans la mer et il n'y a que des requins et je ne suis pas préparée à ça quoi". Et puis finalement on se renforce. Et si on s'accroche, après on arrive à prendre vraiment le dessus et à devenir beaucoup plus subtile, dure pour y arriver.

Et ça c'est ... de discuter régulièrement avec des femmes chefs d'entreprise, on a toutes vécu la même chose. Donc dans mon job, grosse part de commercial et de représentation et alors le reste, on va dire que j'ai encore un quart d'accompagnement pour me garder le lien alors avec le métier et les candidats et un quart de supervision d'équipe que je me répartis avec mon frère. En même temps ... un quart c'est continu ça, c'est vraiment tout le temps donc supervision des consultants, mais aussi développement de service et développement des compétences des consultants. Donc décider qu'A-Th ne fera plus que de *l'outplacement* mais qu'on lance vraiment une expertise en coaching, qu'on lance vraiment une expertise en formation de tel ou tel type, c'est moi qui vais créer la méthodo, qui vais lire, qui vais ... Je ... Oui je lis énormément. On est en formation continue tous et on est ... on fait des veilles de ce qui se fait ailleurs, dans les autres pays etc. Pour innover, c'est la partie innovation, et ça c'est ... je pense qu'on est un bureau qui innove quand même pas mal et qui ... et c'est super important parce que sinon on se fait rattraper et on se fait dépasser. C'est très gai.

**Maintenant je voudrais rentrer un peu plus dans le vif du sujet et la place vraiment de la femme dans l'entreprise. Donc d'abord la vision de la femme : celle qu'elle a d'elle-même mais aussi la vision que les autres ont d'elle. Et donc d'après votre expérience, comment a évolué et quelle est la vision de la femme dans l'entreprise à l'heure actuelle ?**

La femme chef d'entreprise. Alors tout le monde ... moi je dirais que de manière générale le .... au niveau du discours, on a un discours de très ... ici en Belgique c'est un discours très ouvert. Alors avec les hommes ... les hommes vont tous s'aligner pour dire " c'est génial, une femme chef d'entreprise, l'égalité des sexes, c'est normal." D'ailleurs je ne suis pas forcément pour la politique des quotas. Bon moi ça m'énerve aussi les quotas, c'est comme si on était

comparés ... enfin, on veut autant de noirs, autant d'handicapés, autant de femmes. Enfin c'est des trucs ... je ... le quota à priori c'est quelque chose qui m'énerve parce qu'on a plus l'impression d'être ... d'avoir une légitimité à cause du quota que par la compétence. Donc déjà ça c'est un débat. Donc bien souvent il y a une grande ouverture d'esprit en disant "oui c'est une très bonne chose etc." Mais après en pratique, on se rend compte quand même qu'on va au ... dans les chambres de commerces, dans les manifestations réservées aux entrepreneurs et on se retrouve dix femmes sur cent. Et ça c'est très bien. Je me souviens quand j'ai démarré il y a quinze ans mon père m'emmenait avec lui dans des manifestations qui étaient Sémille, Cockerill, etc. On était deux sur deux-cent, deux ! Donc c'était vraiment la petite ... Enfin c'est fou la proportion. D'un côté il y a un discours qui paraît très ouvert mais dans la pratique ... et là ça questionne parce qu'on se dit : "Ok mais si c'est à ce point encore les proportions sont tellement faibles, c'est qu'il y a quand même encore de la réticence, c'est qu'il y a quand même encore un plafond de verre là qui fait que dans des places à responsabilité dans un certain type de boîte ce n'est pas encore tout à fait possible." À choisir à compétences égales, on n'est pas sûrs qu'on va prendre une directrice financière et un directeur - je ne sais pas- technique. Celui qui va devenir directeur général ... est-ce qu'on ne va pas plutôt prendre quand même l'homme que la femme quoi ? Et là je suis sûre que ça existe encore. Vous interrogeriez mon frère, il dit: "mais non". Mais parce qu'il n'est pas une femme tout simplement. Mais quand on l'est, on se rend compte de ça. Au niveau des salaires, moi je me rends compte même dans les femmes que j'aide encore, faut pas trop pousser non plus parce que finalement on ne le dit pas mais tu n'es quand même qu'une femme quoi. Donc c'est ... il y a quand même encore des différences. Donc c'est des choses, je me dis (en s'adressant à la stagiaire présente lors de l'interview) : "Claire, j'espère qu'à ta génération il y aura encore un pas qui sera fait". Je suis déjà très contente de ne pas être à la génération de ma mère. Mais je me dis : "vivement votre génération et vivement la génération de ma fille quoi, pour encore avancer à ce niveau là". Et alors, qu'est-ce qu'on voit ? Là où les femmes percent, c'est les ressources humaines. Au point que je suis très heureuse de mon bureau, je suis très contente de mon bureau, mais il y a des moments j'ai vraiment envie de me lancer dans une boîte d'ateliers mécaniques ou aller racheter d'ailleurs un projet industriel lourd, quelque chose... un atelier de soudure ou je ne sais pas quoi pour prouver qu'une femme ... parce que je suis sûre que je serais aussi bonne là-dedans comme chef d'entreprise que dans les ressources humaines; parce que c'est comme si "ah oui ressources humaines". Donc là ça va, c'est parce que c'est un truc de femmes quoi, c'est un truc de filles donc c'est plutôt normal. Mais par contre dans ... avoir une chef d'entreprise ... j'ai une amie, d'ailleurs je ne sais pas si elle fait partie du ... mais ça vaut

vraiment la peine d'aller la voir, qui est une avocate au départ et qui a racheté les pompes Dechesne, ce sont des pompes industrielles. Vinciane elle n'a pas sa langue en poche, elle est excellente. C'est un métier d'homme, vraiment d'homme, oui il faut se battre quoi. Alors on devient homme.

Quelle est l'image de la femme ? Moi je me suis rendu compte qu'on doit tellement se battre pour montrer sa légitimité, qu'on en devient beaucoup plus agressive dans l'approche, mais c'est obligatoire. Et ma réflexion personnelle à un moment donné, c'était de me dire "ça déteint sur ma personnalité". C'est sans doute profondément moi, il y a quelque chose de moi là-dedans parce que j'ai été élevée avec deux garçons. J'étais entre deux garçons et donc il a fallu me battre entre deux garçons. Donc il faut déjà un caractère fort au départ mais on a des .... on devient ... on adopte de plus en plus de caractéristiques masculines. Et ça c'est largement... quand je discute aussi avec des femmes chefs d'entreprises, on est toutes alignées pour le dire. C'est assez... tout en gardant une féminité mais ... non, il faut avoir des attitudes très guerrières quoi.

**D'accord. Et comment avez-vous l'impression d'être perçue dans l'entreprise ? Qu'est-ce que votre personnel dirait, comment il pourrait vous décrire ? Qu'est-ce que les clients peuvent dire ?**

Les retours que j'ai sont très très positifs. Je pense que j'ai assez de leadership que pour gérer et pour emmener l'équipe. Donc la motiver et la ... ils me suivent naturellement donc ... par exemple un retour c'est ... j'ai eu une phase de ma vie, dernièrement j'ai divorcé. Ça aussi c'est caractéristique des femmes chefs d'entreprises. Je crois que la proportion est assez importante parce que ça peut déséquilibrer le couple. C'est arrivé ici clairement donc ... et on est très nombreuses à qui ça arrive. À un moment donné j'ai été moins présente dans la boîte parce qu'il a fallu quand même... je n'étais pas bien tout simplement. J'étais tout le temps sollicitée "Quand est-ce que tu reviens? Quand est-ce que tu reviens?". Parce qu'à un moment donné l'enthousiasme et le dynamisme s'éteint donc je suis perçue je pense ... mais ça vient un peu mais comme très compétente dans ... très créative. Donc avec ... toujours en projet, toujours, toujours en projet. Avec des nouveaux trucs à mener etc. Extravertie donc toujours en lien avec tout le monde pour motiver, pour motiver, pour motiver. C'est pareil avec les clients. C'est des nouveaux projets, c'est des relations de confiance, c'est une fidélisation constante, c'est une espèce de moteur de l'entreprise. D'ailleurs comme c'est une société de services, quand on a fait la valorisation par exemple, on s'est rendu compte que si le dirigeant part,

l'entreprise elle ne vaut plus rien parce qu'elle est fort liée à la personnalité et à la compétence du dirigeant. Je n'ai pas de production, je n'ai pas de machines ici donc si je m'en vais, c'est toute la philosophie de travail, c'est toute l'identité du bureau qui s'en va finalement. Donc moi je l'ai hérité. Tout comme mon père s'il était parti avant. Voilà donc à priori c'est tout positif au niveau de la boîte et c'est ça qui me donne aussi beaucoup de bonheur et qui m'encourage à continuer.

### **Au niveau de vos motivations, qu'est-ce qui vous a motivée à reprendre l'entreprise ?**

C'est ... le projet familial donc le fait que ce soit une boîte familiale et d'avoir d'un côté ce cadeau empoisonné mais d'un autre côté cette fierté de pouvoir poursuivre le projet familial et d'y arriver enfin de se tester. C'est comme un cadeau à mes parents. Non, mes parents me faisaient un cadeau mais en partie empoisonné parce que ce n'est pas simple et je leur renvoyais ça. C'est un beau message quoi parce qu'on est une famille très unie et donc je crois que le projet familial c'est déjà une grande motivation. Et la deuxième très grande motivation que je mettrais sur le même pied c'est que je me suis rendu compte que j'avais un besoin énorme d'autonomie et de liberté. Et je pense que je devrais aujourd'hui retrouver du travail dans une entreprise, je vais être infernale. Je ne sais pas quel patron va me gérer quoi. Je me suis déjà dit "mon dieu j'ai pas le sens de la hiérarchie", c'est ... et j'ai découvert ça au fur et à mesure : il faut qu'on me "foute la paix", c'est ... j'ai besoin d'être maître de ma vie et donc je me suis dit : "c'est l'opportunité". Avec cette insécurité parce qu'on est indépendants donc on est maître de sa vie mais avec les réussites comme les échecs. Et c'est ça qui m'a un petit peu angoissée au départ de ne pas savoir si j'étais capable et puis quand on s'expérimente et qu'on se rend compte que ça fonctionne et qu'il y a moyen. Puis que même quand ça va moins bien on se relève etc. Pour rien au monde je ne lâcherais cette liberté. C'est ... d'ailleurs je le dis à mes équipes tout le temps : si un jour A-Th se plante - j'y crois pas mais bon voilà on n'est pas à l'abri - je change de métier, je ne referai jamais de *l'outplacement* et des ressources humaines pour un autre patron.

Je ne le ferais pas. Je ferai ... chez aucun des concurrents, hors de question. Alors je reprends une boîte. Alors quand on est comme ça dans un trip où on est ... on se révèle entrepreneur, quand on commence à prendre conscience que dans sa personnalité, c'est vraiment profondément dans la personnalité, on a une personnalité d'entrepreneur, on ne ferait que ça : être en projet tout le temps, même dans sa vie privée. Et je me dis : « c'est peut-être une boîte, deux boîtes, trois boîtes. » Et en fait on est en projet tout le temps et ça je ne lâcherais plus.

Donc il y a le côté familial, loyauté familiale et puis il y a le côté vraiment plaisir d'entreprendre.

**D'accord et est-ce que vous aviez ... ? Vous n'avez pas fait de carrière auparavant ? Vous avez directement commencé ici ?**

Ouais.

**Ok. Parce que justement il y a des femmes qui disent que dans leur carrière auparavant elles ont rencontré ce plafond de verre dont vous avez parlé au départ et que c'est pour ça qu'elles changeaient.**

Oui.

**Mais ça ne s'applique pas à votre cas. Alors maintenant les avantages à être son propre patron; quels sont selon vous les avantages ?**

Les avantages moi le premier c'est ça, c'est la liberté, vraiment la liberté. Alors la liberté c'est pour moi les ...c'est surtout la liberté intellectuelle. C'est une liberté de se développer intellectuellement là où on a envie d'aller. Donc tout est possible, toutes les portes sont ouvertes. Donc tous les développements de la boîte, c'est moi qui les imagine et si j'estime que c'est bien et que j'étudie un peu derrière évidemment, je peux y aller. Donc c'est une liberté intellectuelle. C'est une liberté de valeurs parce qu'à côté de ça, c'est ... je vais pas ... il y a une forme d'éthique, il y a une forme de qualité, il y a une forme de ... il y a des missions que j'accepte et il y a des missions que je n'accepterai jamais. Et j'ai le luxe de pouvoir le faire parce que je n'ai pas un patron qui va me taper dessus en disant "mais qu'est-ce que c'est que ça, tu as refusé cette mission-là". Si j'y crois pas, j'irai pas. Donc c'est ... les gens qui souffrent, le phénomène de la souffrance au travail, très souvent c'est parce que les gens sont en conflit de valeurs. On leur demande des trucs qui n'a pas de sens, qui n'a plus de sens à leurs yeux et ils sont obligés de le faire. Et moi tout a du sens puisque je ne prends que ce qui a du sens, donc c'est génial quoi, c'est ... Donc c'est toujours cette liberté. Alors il y a de manière très très concrète et pragmatique la flexibilité. Donc j'ai pris tous mes mercredis après-midi pour m'occuper de mes enfants, je suis joignable par téléphone et si je veux travailler le dimanche, je travaille le dimanche, si j'ai envie de prendre plus de vacances une année, je prends plus de vacances, si j'en prends beaucoup moins une année, j'en prends beaucoup moins. C'est le bonheur. Si donc flexibilité de temps de travail et j'ai décidé de faire

ça avec l'équipe donc en fait on travaille tous de la même manière on est tous libres et on travaille sur la confiance et l'engagement. Donc ça tourne tout le temps autour de cette liberté. Donc qu'est-ce qui aurait d'autre comme avantage ?

### **Ça peut-être en termes de sécurité d'emploi, de rémunération ...**

Sécurité d'emploi non. Oui et non. D'un côté on pourrait presque dire que c'est plus sécurisant parce qu'on est maître de son ... si on travaille bien, normalement le retour sera bon. Mais le problème c'est qu'il y a quand même des composantes qui sont non maîtrisables; une loi change et décide que demain les quarante-cinq ans et plus en "outplacement" ne doivent plus y aller, ne sont plus obligés et « paf » j'ai peut-être un tiers du business qui disparaît comme ça parce que c'est une loi qui a changé. Donc il y a des choses qui sont ... et ça c'est difficile parce qu'il y a vraiment des éléments qu'on ne maîtrise pas. Mais donc au départ cette sécurité d'emploi m'inquiétait parce que je m'étais dit qu'il n'y en avait pas puisque ça ne dépendait que de moi. Et c'est vrai que c'est une facturation chaque mois et qu'il y a des mois où ça facture moins et je puis me dis « est-ce qu'on va savoir se payer, pas se payer, etc. ? » Donc il y a un stress de l'indépendant, il y a un stress de l'entrepreneur mais quand ... avec l'âge, avec l'expérience, ce stress-là il diminue, il est presque oublié en se disant finalement on a tellement la maîtrise de son business enfin que ça compense. La rémunération bof, je me rends compte quand même que oui on gagne bien notre vie mais sans plus. C'est très moyen parce que je me suis... j'ai déjà vu à compétences égales si j'allais dans les grosses boîtes, je gagne presque le double. Mais pour moi le choix est fait, je n'ai pas envie d'aller m'embêter avec des ... oui dans une organisation je ne serais qu'un pion et perdre cette liberté qui a beaucoup plus de valeur à mes yeux que l'aspect stricto salaire. Donc pour moi le salaire n'est pas un avantage. Il est ... ce n'est pas un désavantage mais ce n'est pas un avantage.

### **D'accord. Et au contraire les inconvénients alors.**

Les inconvénients ... bonne question. Les inconvénients... pff j'aime tellement.

### **La quantité de travail peut-être ?**

Non, non. La quantité de travail ? Non parce que j'adore tellement le travail que ce n'est même pas.

*Stagiaire : Tu as dit que ça avait déséquilibré ton couple. C'est peut-être un inconvénient ?*

L'inconvénient ... je réfléchis parce que ... moi je dirais que peut-être le plus gros inconvénient ça a été ... et dont je me suis quand même libérée mais c'est quand même ce stress de l'indépendant, de ... oui l'inconvénient c'est qu'on est dans un business et je sais qu'il y a beaucoup beaucoup d'entreprises où c'est pareil même quand il y a une production. Les cycles économiques se sont raccourcis. Donc au fur et à mesure des années mon métier n'est plus du tout du tout le même et la boîte plus du tout la même que ce que mon père a vécu. Donc mon père m'a toujours expliqué quand il m'a proposé de reprendre « ça fait vingt ans que ça marche, ça marchera toujours ». « Oui mais attends, tu rêves toi », c'est plus ... d'abord il y avait sept concurrents et on en a plus de cinq cent. Ça change quand même vachement la donne. Et les cycles, les prévisions avant on savait les faire sur un an, maintenant quand on a une visibilité à deux mois, à deux mois on est heureux. Donc on a deux mois d'avance. Donc ici par exemple les grandes vacances, au mois de septembre je ne sais pas les missions que je vais avoir et je ne sais pas si j'aurai des rentrées pour payer mes gens. Et ça au début c'était la panique quoi, je me dis "mais deux mois". Donc je ne sais pas si dans deux mois j'ai ... et maintenant je sais que c'est comme ça tous les mois. C'est reporté de deux mois en deux mois. Quand on a six mois ou trois mois ou quatre mois, c'est « waw ! on voit loin ». Bon et il faut savoir vivre avec ça en fait. Et donc ça reste quand même un inconvénient parce qu'il faut quand même le porter sur ses épaules. C'est comme si c'était présent dans notre tête constamment. Ça ne m'empêche pas de dormir, il faut évidemment s'en débarrasser parce que sinon on est en stress permanent et il faut avoir confiance. Mais malgré tout, ça reste quand même dans un petit coin de la tête en permanence. Donc ça il faut quand même l'assumer. Et c'est vrai que le second inconvénient, c'est peut-être l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle parce que quand on se donne comme ça à fond dans sa vie professionnelle mais c'est pas une charge, c'est du bonheur. Donc pour moi c'était pas trop d'heures. Il faut savoir bien mettre ses limites. Si je pars en vacances, je pars en vacances donc, par exemple c'est des choses ... faut pas qu'on me dérange tous les jours pendant les vacances parce que sinon c'est pas des vacances. Mais au niveau d'une femme chef d'entreprise, qu'est-ce qui se passe ? C'est que quand on est mariée depuis longtemps et qu'on a connu son homme quand on était jeune, comme la personnalité change au fur et à mesure et que le caractère se forge et quand même assez fortement pour pouvoir justement s'imposer dans un monde d'hommes, le salaire augmente etc. Moi, mais je ne suis pas la seule, je vois que c'est très très courant. On dépasse peut-être le niveau de rémunération de son homme à un moment donné, ou en tous les cas on l'égale, oui on l'égale. En termes de caractère, on a l'habitude de prendre des décisions, d'être en projet, de gérer tout. Quelque part on reproduit un peu la même chose à la

maison. Sans devenir le chef, mais de manière naturelle il y a des tas de choses que ... On a l'habitude donc « tac tac tac tac ». Enfin tout est géré. Et l'homme il suit pas toujours quoi derrière et on a à se remettre en question aussi. Parce que, évidemment, ce n'est pas à cause du conjoint, c'est ... il faut pouvoir s'assouplir, il faut pouvoir garder ses qualités de femme aussi. Mais c'est des évolutions qui mettent en tous les cas un malaise peut-être à un moment donné. Et moi dans mon cas ça n'a pas tenu, ça n'a pas tenu parce qu'il y a des frustrations, des jalousies. Il y a aussi tout le fait que comme on est dans un monde d'hommes continuellement, il peut y avoir une jalousie qui s'installe auprès du conjoint qui se dit "oui mais enfin elle est tout le temps en soirée avec des tas de patrons". Alors que c'est débile hein. Mais c'est des choses qui ne se présentaient pas du tout avant donc il faut justifier dix fois plus pour rassurer, dix fois plus, etc. Mais ça met vraiment des tensions très très importantes. Et puis le rôle de la maman et le rôle du papa, parce que finalement moi la manière dont j'élève mes enfants - j'ai un garçon, j'ai une fille - il est hors de question, comme moi j'ai vécu et j'ai été comme ça avec ma mère. Les filles c'est pas fait pour repasser, faire la vaisselle et prendre l'aspirateur et les garçons pour faire le jardin et la voiture. Donc pour moi, mon gamin il fait la vaisselle et il sait mettre une machine et ranger sa chambre et passer l'aspirateur et ma fille je lui ai montré comment il fallait rajouter de l'huile et de l'eau dans la voiture et elle sait me ramasser des bûches dans le jardin parce que c'est les deux, c'est pareil. Je ne les inverse pas, mais les deux doivent savoir faire de tout. Et donc il faut que dans le couple un homme soit capable... avec une chef d'entreprise, il faut qu'un homme comprenne que c'est l'égalité quoi, c'est pas ...

### **La place traditionnelle de la femme n'est plus ce qu'elle était.**

Non, c'est ... Et il y a ... je ne connais pas de femme chef d'entreprise qui est vraiment femme femme à la maison et qui a ... ou en tous les cas où ça n'a pas été conflictuel. Ça ne veut pas dire qu'on ne repasse pas où qu'on ne fait pas à manger, c'est pas ça mais on se partage les choses, c'est pas tout pour la femme, tout pour la mère et pas pour le père quoi. Et là ça crée des tensions. Parce que c'est pas encore si répandu finalement. Alors ils sont en porte-à-faux avec leurs copains qui disent « mais enfin, comment est-ce que tu fais ? Tu as vu comme tu te fais diriger par ta femme ? » « C'est pas diriger, c'est juste que c'est vous les rustres. » Mais alors c'est ... j'en veux à certaines femmes d'ailleurs de dire mais "et quoi là". Il est peut-être temps de ... parce que si on est proportionnels dix pourcents à faire ça, on n'y arrivera jamais quoi. Enfin voilà.



**Maintenant je vais plus passer sur les obstacles. Est-ce que vous avez rencontré des difficultés ou des obstacles lors de la reprise de l'entreprise ? Donc ça peut-être au niveau conciliation de la vie privée, vie professionnelle ou la reprise en elle-même ou bien le fait de gagner le respect des gens qui étaient là en place, le fait de trouver une nouvelle stratégie, enfin ...**

Les obstacles c'est ma vie privée, donc là effectivement ça a été une longue réflexion de savoir ce que je voulais privilégier et là où j'allais le plus m'épanouir et comment concilier les deux sans évidemment en oublier mon rôle d'épouse ou de maman. Et donc c'est quand même un obstacle au départ qu'un homme je pense ne se posera pas. Mais nous on est quand même dans une espèce de conflit de loyauté et une culpabilisation de l'entourage. Les copines qui sont institutrices etc. Et c'est sans jugement aucun parce que j'en ai beaucoup, c'est "t'es sûre ? Et comment est-ce que tu vas gérer ça ? Et quand même ton mari il est patient." Donc oui on a quand même des discours encore rétrogrades mais peut-être plus de la part des femmes que de la part des hommes pour nous décourager dans cet aspect là. Donc il faut se détacher de ça. Donc il y a ça. Au niveau de l'équipe pas du tout, dans mon cas en tous les cas là j'ai été plutôt fortement encouragée. Au niveau des clients pour partie oui, maintenant je me rends compte qu'un obstacle quand même - ça c'est ce que j'expliquais au début- notamment dans le développement de l'entreprise, c'est vraiment ... il faut se faire sa place et faire sa place après le père. Parce que finalement, surtout dans une entreprise familiale, j'ai été mise à l'épreuve, mise en examen par certains qui ... où je voyais dans leur ... ça n'a pas été dit comme ça, mais c'est comme si on me disait "oui mais enfin c'est la fille qui a été placée par le papa". Et ça c'est insupportable parce que je me dis "ah non, pas question, c'est pas possible ça". Donc il faut prouver ... c'est pire que d'arriver comme une inconnue. Parce que si j'étais inconnue, il n'y a pas d'à-priori de départ et puis après on me teste sur le contenu de ce que je vais dire. Mais ici c'est pire : j'arrive avec une image de "c'est la fille quoi". Donc ... et donc là il faut prouver qu'on est peut-être encore meilleure et que le père s'il a fait ce choix là, c'est parce que j'en vaudrais la peine. Et ça, ça n'a pas été évident pour moi de me refaire ma place après mon père. Et dans un monde d'hommes, toujours pareil. Et là on se rend compte que ... enfin je ne sais pas si c'est un obstacle à la reprise mais en tout cas c'est un obstacle à la femme chef d'entreprise, c'est que presque systématiquement quand c'est un client homme et c'est quand même encore la majorité, j'ai plus de clients hommes que de clients femmes. Les clients femmes c'est plus facile parce que là on est d'égale à égale. Mais les clients hommes c'est de la séduction. C'est affolant. Pratiquement, c'est un jeu de séduction de ... c'est ... on voit tout

de suite, c'est on vous voit arriver, on se dit "c'est qui celle-là?", on regarde de la tête aux pieds et puis après c'est : « on va attendre qu'elle parle quoi ». Et donc là il faut beaucoup plus de répartie, il faut être hyper cadrante, il faut être hyper « rentre dedans » quelque part, cash pour ... et s'adapter à tous les styles pour prouver qu'il ne m'aura pas quelque part, il ne m'aura pas à ce jeu là. Et c'est ça qui marche mais quand on est plus jeune au début c'est très très dur.

**Oui, la plupart des obstacles sont quand même liés à votre genre alors ? La plupart des obstacles que vous avez rencontrés.**

Oui, moi je dirais oui. Plus qu'au fait d'être chef d'entreprise ou qu'à ma formation ou qu'à ma ... oui, je, oui...

**Ok, et est-ce que vous pensez avoir toujours été considérée comme une repreneuse potentielle par votre père ? Au même titre que vos frères ?**

Je crois que oui. Non plus ... avec le recul oui, on ne me l'a jamais dit mais c'était clair. Avec, il ne me l'a pas dit parce qu'il m'aurait peut-être fait fuir au départ. Mais je pense qu'il y a pensé sans doute dès le début. Et dans mon cas, plus que mes frères. Mais c'est peut-être une ... oui on a des personnalités très différentes et c'est vrai qu'il m'a privilégiée par rapport à mes deux frères pour reprendre. Mais voilà, ça c'est une question de personnalité, peut-être aussi de lien avec le père qui est un peu différent.

**Et vous aviez travaillé aussi dans l'entreprise...**

Et j'avais travaillé depuis dix ans donc j'avais toute la connaissance nécessaire pour y arriver. Oui il y a toute une partie que je n'ai pas dite tout à l'heure mais évidemment toute une partie de gestion et de finances qu'il a fallu apprendre aussi parce que je n'étais pas du tout financière. Et donc quelque part j'ai parlé du commercial, de la représentation, du développement des services, de la gestion d'équipe et encore de l'opérationnel. Mais évidemment il y a toute une partie financière qu'il a fallu apprendre : « c'est quoi un bilan ? Quels indicateurs ? Quel est le chiffre d'affaires qu'il faut chaque année minimum pour assurer les coups ? Quels sont les investissements qu'on va faire ? A court terme, à long terme etc.". Et là mon frère m'aide beaucoup par contre. Il est plus gestionnaire que moi, plus financier que moi. Mais voilà, ça aussi c'est des apprentissages très intéressants.

**D'accord. Et vous avez parlé d'être mise à l'épreuve. Vous avez été mise à l'épreuve par votre père, par votre frère, les clients, les fournisseurs. Est-ce que vous avez eu ce sentiment là ?**

Par mon père, oui et non, c'est comme s'il m'envoyait un message : « tu es compétente et je te fais confiance continuellement mais en même temps je ne lâche pas ». Donc c'était un message paradoxal et je me retrouve - en psycho on dit une double contrainte - mais pénible parce que j'avance, je recule, j'avance, je recule. « Oui t'es compétente mais je ne lâche pas donc je garde quand même mes trucs ». Donc d'un côté je trouvais que j'étais mise à l'épreuve et pour moi il a fallu que je lui prouve et que je sois à un moment donné presque très autoritaire pour imposer ma place pour qu'il lâche. Et d'ailleurs je lui ai dit : "papa si tu meurs demain, qu'est-ce qui se passe ? Comment je peux savoir si je suis compétente ou pas ? Tu ne me laisses pas m'éprouver puisque tu gardes tout le temps. Donc lâche moi quoi, lâche moi ». Et donc il y a eu ces cinq ans de flottement comme ça, d'allers-retours où pour moi il m'a quand même mise à l'épreuve sans me le dire, en me disant que ce n'était pas le cas, mais c'était le cas. Et ça c'est passé. Les clients oui, parce que les clients : « André partait. André la figure et donc Christine qu'est-ce qu'elle vaut ? » Et là rebelote, il fallait assurer et poser vraiment sa personnalité, ses idées et ne pas les lâcher pour prouver que ... Les fournisseurs pas, là ça a été beaucoup plus naturel. L'équipe pas, ça a été beaucoup plus naturel parce que j'étais déjà adjointe et donc ils voulaient que je le fasse, enfin ils m'ont encouragée, ils m'ont soutenue et dès que j'ai pris la place, j'étais tout de suite leur chef en fait. Ça c'est fait ... je n'ai pas du tout bataillé par rapport à ça et ça c'est gai, enfin c'est très gai de nouveau parce que ça donne confiance. Donc en interne, je trouve que je n'ai vraiment pas dû ... à part avec mon père. Mon frère lui il m'a estimée tout de suite compétente aussi, par contre il a fallu être très claire et très cadrante au niveau du partage de responsabilités. Donc là c'était plus délicat. Pour avoir un sentiment de justice, de bon partage, il n'y en a pas un qui est lésé par rapport à l'autre parce que c'est une fratrie et que du coup il y a des ... l'émotionnel vient se mêler donc c'était un peu plus délicat. Mais ce n'était pas une mise à l'épreuve. Par contre moi je l'ai mis à l'épreuve. Puisqu'il arrivait dix ans après, je voulais savoir ce qu'il valait. Donc je ne lui ai pas rendu la vie simple. Et ça va, il a un peu souffert mais maintenant ça va.

**Par rapport au financement, est-ce que vous avez dû faire des financements dans l'entreprise, est-ce que vous avez rencontré des obstacles par rapport à ça ?**

Alors racheter la boîte moi, investir ou bien faire des financements ?

## **Les deux.**

Les deux donc il y a eu toute la question évidemment de la reprise où on a valorisé la société. Alors on a la grande chance qu'on a des parents qui nous ont fait une donation. Donc je n'ai pas dû investir personnellement pour racheter l'entreprise, c'était eux ... ils étaient heureux de nous la transmettre. Donc ça effectivement au niveau financier c'est plus confortable, par contre comme on est trois frères et soeurs et que nous ne sommes que deux à avoir repris, mon frère et moi, Serge et moi, on a dû payer notre petit frère. Donc on a quand même fait une valorisation et on a payé un tiers de l'entreprise à notre petit frère qui... Donc d'une certaine manière effectivement, on a quand même mis de nos sous personnels pour pouvoir se partager alors la société à deux. Mais très raisonnable et dans des conditions idéales avec des parents généreux et j'ai des amis entrepreneurs où ça ne c'est pas passé comme ça et où ils ont le couteau sous la gorge parce qu'ils ont investi des milliers d'euros avec une dette quand même pour pouvoir ... avant de commencer finalement à devenir rentables et à se payer réellement. Donc là j'ai vraiment beaucoup beaucoup de chance. Et comme j'hérite d'une société solide où on a tous les ans un bilan positif et avec une bonne réputation, maintenant elle a trente deux ans. Les banques que ce soit pour les investissements, bâtiments, voitures. Evidemment on est une société de services donc de nouveau on n'est pas sur des montants excessifs de stock ou de matériel ou d'équipement. Mais on a un bilan tellement sain depuis des années et une ancienneté qui font qu'on n'a jamais eu de soucis de financement. C'est toujours facile.

**OK. Et donc là vous avez déjà répondu un peu à ma question suivante mais qu'est-ce qui a facilité la reprise ou qui au contraire l'a rendue plus difficile ? Par exemple vos parents vous ont aidée financièrement. Et sinon, d'un point de vue personnel, est-ce que vous aviez assez d'expérience ou au contraire un manque d'expérience ? Au niveau confiance en vous, au niveau soutien. Quels sont les éléments qui ont facilité ou au contraire qui ont rendu plus difficile ?**

C'est un peu tout ce que j'ai expliqué avant, je pense que ce qui était difficile c'est le contexte familial qui avait plutôt tendance à me freiner parce que mon ex-mari m'a répété pendant des années "mais ne vas pas là-dedans, tu es folle, tu vas t'épuiser, tu travailles trop". Et en fait moi j'avais une vision tout à fait différente : je ne m'épuisais pas, j'adorais. Mais quand on a son compagnon qui répète constamment qu'on va se casser la figure ou que c'est fou ou qu'il profite de toi, des trucs comme ça ... ça pollue, ça freine. Donc ça, ça a été un frein puis

finalement on s'est séparés et je suis très contente du choix que j'ai fait parce que là c'était ma liberté et j'ai ... c'était plutôt me tirer vers le bas que vers le haut donc maintenant je ... et dans d'autres domaines. Donc je me suis rendu compte que je ne me trompais pas. Ce qui m'a encouragée, c'est l'équipe; ce sont les consultants qui sont des consultants qui ont beaucoup d'ancienneté, qui m'ont beaucoup encouragée, avec qui je m'entends super bien, qui croyaient en moi, qui voulaient que je reste. Donc ça c'est voilà. Des réussites clients aussi parce que je commençais à obtenir pas mal de marchés sans être ... et donc je me suis dit : "écoute tu te débrouilles pas mal, tu...". Donc l'expérience et les réussites me donnaient confiance de plus en plus à être capable de reprendre donc tout ça, ça a été des accélérateurs. Les meilleurs amis, l'entourage qui me disaient "évidemment tu dois le faire, tu as vu comme tu parles de ... ça fait des années que tu parles de ton boulot tout le temps comme ... enfin tu es une passionnée, t'adores donc vas-y quoi, ce serait trop bête et au moins même si tu te plantes...". C'était aussi un travail de relativiser l'échec parce qu'ils disent "même si après trois ans tu te dis c'est pas pour moi, tu l'auras fait, ce n'est même pas un échec". Donc qu'est-ce qu'on y perd ? Rien du tout au final. Et puis un cheminement personnel mais quatre ans de psychanalyse qui pour moi vraiment une analyse profonde psy. Mais évidemment j'étais dans le milieu donc c'était peut-être un peu plus facile mais mon psychanalyste m'a aidée mais ... enfin j'ai l'impression que je lui dois une part de ma vie, c'est presque mon héros. Cette psychanalyse m'a révélée, m'a donnée une ... j'avais cette confiance au fond de moi, je l'avais perdue et ça a rejailli. Au fur et à mesure des quatre ans, je me suis sentie beaucoup plus forte et je me suis dit "c'est bon tu peux y aller".

**D'accord, OK. Et est-ce que vous avez participé à des réseaux d'aide pour la reprise ?**

Oui, d'abord de nouveau des réseaux par exemple par un ami qui est expert comptable et fiscaliste qui m'a mis en contact avec monsieur Van Caillie. On a commencé à avoir des réseaux d'entrepreneurs qui savaient valoriser etc. Donc ça c'était ... avec des avis éclairés. Donc ça c'était financier et autre, donc des avis techniques. Et puis alors, ce qui s'est passé, c'est qu'en même temps j'ai été parrainée dans des réseaux d'entrepreneurs. Notamment un réseau qui s'appelle l'APM où je ne m'y attendais pas du tout mais j'ai ... en fait ce sont des réseaux de chefs d'entreprises, de numéros un d'entreprises qui se rejoignent une fois par mois pour faire un échange de ce qui ... confidentiel de ce qui se passe dans leur boîte et avoir une expertise - financière, commerciale, marketing, enfin tout type de ... ressources humaines etc.- et en toute confidentialité développer leur société. Et il se fait que l'année où on a commencé à me ... où mon père m'a proposé de reprendre, un ami entrepreneur, qui lui avait sa boîte et

avait déjà repris de son papa m'a dit "viens me rejoindre à l'APM, tu verras c'est génial, il faut y aller". Et j'y suis allée et je me suis rendu compte que je me suis retrouvée dans un club de vingt cinq patrons numéro un mais petites boîtes comme très grosses boîtes et étant là la plus jeune, j'avais trente deux ans, j'ai été un peu comme une petite coqueluche en fait, j'ai été chouchoutée par des tas de ... parce que de nouveau beaucoup d'hommes ... il y avait une femme : Vinciane Laplanche qui est la dame dont je vous ai parlé des pompes.

### **Vinciane Laplanche ?**

Oui, Vinciane Laplanche, je vous donnerai son GSM si vous voulez.

### **Ah oui je veux bien.**

Et vous pourrez lui sonner de ma part. Et donc il y avait une femme et que des hommes et j'ai pu me confier dans mes craintes à reprendre etc. Et ils m'ont aidée mais terriblement. En ... j'ai été soutenue, conseillée, écoutée, valorisée, "boostée", ... Et là je recommande à toutes les femmes chefs d'entreprise ou même tous les jeunes entrepreneurs, homme, femme. Réseaux, réseaux d'entrepreneurs pour briser la solitude du dirigeant, pour ne pas se retrouver seul avec ces milliers de questions : "j'y vais, j'y vais pas ?". Parce qu'on se rend compte qu'on a le directeur de Spa, le directeur de Cockerill, le directeur ... et on se rend compte qu'ils ont les mêmes questions et qu'ils sont finalement parfois perdus comme nous. Et à ce moment là, ça rassure parce que je me dis "si eux aussi parfois sont en doute, ok alors je comprends que je suis en doute". Et alors on s'aide, on s'encourage. Et ça, ça m'a vraiment fait un bien fou. Donc les réseaux d'entrepreneurs ça c'est ... pour la reprise, c'est de l'or.

**D'accord. Par rapport au cédant, on en a déjà parlé donc il est resté cinq ans. Quel rôle a joué le cédant dans l'entreprise ? Il est resté cinq ans et puis il s'est retiré.**

Oui.

**D'accord. Par rapport aux caractéristiques spécifiques aux femmes, que pensez-vous apporter en tant que femme dans l'entreprise ? Ça peut-être au niveau du management, de vos capacités, de vos compétences ou des traits de caractère aussi.**

Je n'ai pas envie de tomber dans les clichés, mais j'ai l'impression qu'il y a quand même une intelligence émotionnelle qui est, outre l'aspect compétition, rentabilité donc business, qu'un homme va avoir très fortement, ou technique, il y a une forme de chaleur, d'intelligence

émotionnelle, relationnelle ou une attention particulière ou peut-être une proportion de temps plus importante passée à ces préoccupations-là. Et donc c'est vrai que le style de management, je le vois bien, est très imprégné de mes facettes de personnalité et je me suis dit "je suis peut-être hors des manuels, je ne fais pas du management dans les règles de l'art parce que c'est vrai que parfois il y a des choses que je ne devrais pas dire ou des émotions que je ne devrais pas montrer etc.". Et en fait j'ai pris complètement le contre-pied de ça et je me suis dit "non, j'ai mes états d'âme, je vis une situation difficile parce que je divorce, je suis une femme chef d'entreprise et ils me prennent avec tout ce que ... avec des gosses, avec des difficultés parfois parce qu'il y en a un qui se fait harceler à l'école et que parfois ça ne me fait pas plaisir et donc je peux être sensible par rapport à ça, le fait que je doive équilibrer vie privée, vie professionnelle etc." Et tout ça, ils prennent le paquet, ils connaissent ma vie - alors dans certaines limites évidemment - mais ça donne une couleur, ce n'est pas du tout un style ... ça donne une couleur au type de management et je crois que c'est apprécié parce que c'est très transparent, c'est très flexible et donc du coup comme j'ai tendance à être très claire, transparente et "cash" sur toute cette part d'émotion, de vie, de qui on est à côté du travail. Je sais que je fais attention à ça pour eux aussi. Donc quelque part, et c'est peut-être alors le deuxième sujet : les responsabilités sociétales etc. aussi en partie, de se dire qu'est-ce qu'on intègre dans le management ? Donc c'est les valeurs, c'est le développement personnel, c'est l'attention aux gens. Je n'arrête pas de ... par exemple une autre chose que je pense qui est typique ou qui m'est renvoyée systématiquement, c'est cet enthousiasme. Donc ce plaisir, cet enthousiasme, cette passion du métier je le partage tout le temps alors du coup il m'est renvoyé de la même manière, ils partagent la même chose. On s'amuse, on adore travailler ici, parfois on est tous en train de "tchater" le dimanche et on se rend compte que sans s'être donné rendez-vous, on était tous en train de travailler le dimanche. Et on se dit "c'est dingue". "Et t'es là ? Et oui demain on se voit." Ça veut dire que ce n'est même plus du travail. Il y a cet aspect peut-être un peu plus d'attachement aux personnes, à ce qu'elles sont, à la part de personnalité et de privé qui fait partie aussi de leur vie, qui est vraiment très intégrée dans le management de l'entreprise et je me dis que naturellement je vais le faire beaucoup plus que mon frère par exemple qui va dire "Christine non mais ça, ça ne fait pas partie de la boîte etc.". En termes d'exemplarité aussi, quelque part le fait de voir qu'on peut y arriver, qu'une femme chef d'entreprise ... je suis fière de montrer que je suis femme chef d'entreprise et que je gère toutes ces facettes de ma vie. Qu'est-ce qu'il y aurait d'autre ? Je ne sais pas.

**Qu'est-ce qui pourrait vous désavantager par rapport à un homme ?**

Et bien alors, c'est le défaut de la qualité, c'est cet aspect émotionnel. Parce que j'ai déjà dû licencier, ça m'arrache le cœur. Et donc, et alors comme je suis plus dans l'émotion, je vais faire naturellement plus vite confiance, j'ai une forme d'attachement à l'équipe et aux gens peut-être plus forte que ... je mets moins de distance et donc à un moment donné quand il faut recadrer, à un moment donné quand il faut dire des messages plus clairs, plus difficiles ou qu'il faut aller jusqu'au licenciement, c'est très très dur. Alors qu'un homme va peut-être... mais ce n'est pas systématique, je ne veux pas non plus tomber comme je dis dans les clichés mais je pense que c'est quand même très féminin et que c'est plus difficile pour moi.

**D'accord. Est-ce que la question du genre se pose dans votre entreprise quand vous engagez ou quand vous devez promouvoir quelqu'un ?**

Promouvoir non, pas du tout parce que là c'est vraiment indépendamment du genre, donc c'est tout à fait, oui ça ne se pose même pas du tout, ça c'est clair. Engager, oui ça c'est posé à un moment donné parce que dans les ressources humaines de nouveau on s'est retrouvés l'année dernière avec une équipe pratiquement que féminine, sauf mon frère, mon père mais qui n'est pratiquement plus là. Et là ça devient difficile parce qu'une équipe féminine assez jeune. Et encore il n'y a pas que des jeunes donc c'était trop féminine. Avec les défauts de l'équipe féminine donc on s'est retrouvés piégés dans certains phénomènes de dynamique de groupe mais propres aux dynamiques de groupe féminines donc ça papote, ça papote. Avec des rivalités, avec des jalousies, avec... au point qu'on s'est dit "il faut remettre un homme là, il faut remettre deux ou trois hommes, il faut rééquilibrer parce que ce n'est pas possible". Et c'est fou de parler comme ça parce que de nouveau ça paraît un peu caricatural mais, malgré tout, ça existe quoi, ce sont des phénomènes... Et on a engagé Pierre, mon frère s'est redéplacé plus ici et ça a tout changé, ça a tout changé. Le style est différent, il y a ... on s'est séparés d'une femme, ça a rééquilibré ici et tous ces phénomènes de rivalité, de jalousie, des petites ... un peu "bac à sable" sont partis naturellement alors que ça prenait des proportions un peu trop importantes de gestion d'équipe avec aucune valeur ajoutée évidemment. Donc la question du genre de ce côté là se pose quand même. Pour une question d'équilibre.

**OK. On en a déjà un peu parlé, la relation que vous entretenez avec les membres du personnel. Quel mode de management utilisez-vous ?**

C'est vraiment un management de proximité, très très proche donc être en lien tous les jours avec tout le monde même que ce soit par mail, par téléphone etc. Et donc de proximité, de



disponibilité et de confiance et de ... donc de proximité mais pas de contrôle. Donc c'est plutôt être en soutien, être en support mais pour rendre les personnes les plus autonomes le plus rapidement possible. Et mon modèle de liberté auquel je tiens tant, j'ai tendance à l'appliquer pour les gens aussi. Avec ce défaut et ça qui m'est propre je pense, c'est que j'ai tellement ce besoin et cette soif de liberté parce que je trouve que c'est très épanouissant que j'aurais tendance à l'appliquer peut-être un peu de trop avec des gens qui en auraient peut-être un peu moins besoin ou qui auraient besoin de plus de cadre et j'ai donc tendance à rendre les gens un peu trop autonomes trop vite. Donc oui c'est un modèle participatif parce qu'évidemment on a des réunions d'équipe où on donne la parole à tout le monde, où chacun peut faire part de ses idées, de ce qui va et de ce qui ne va pas donc on partage énormément, on tient compte des idées de chacun, je mets les gens en projet donc j'essaie que chacun ... on les responsabilise beaucoup. Donc un maximum d'autonomisation donc c'est très "déléгатif" aussi. Moi j'essaie de déléguer un maximum, je suis plus dans le conceptuel, l'idée, le commercial pour aller chercher et puis après vous gérez en dessous et franchement je vous fais confiance. Je surveille, je supervise mais après voilà de loin, c'est bon.

**Et je dirais en matière de stratégie, qu'adoptez-vous comme stratégie ? Au niveau de vos relations avec le personnel, on en a parlé, par rapport aux clients, aux fournisseurs, comment est-ce que vous gérez ça au quotidien ? Et puis aussi avec votre famille par exemple.**

Et stratégie ça veut dire quoi pour vous quand vous dites ...

**De manière générale comment est-ce que vous gérez les choses ?**

En termes de temps ou de vision ou de ... On a par exemple - voilà quelque chose qu'on a mis en place qui n'existait pas du tout du temps de mon père et là ça a été en concertation avec mon frère - on vient de mettre en place un conseil d'administration externe pour justement sortir la tête du guidon et que lui et moi puissions avoir des experts externes qui viendraient nous aider à développer cette vision et cette stratégie de la boîte et donc notamment stratégie commerciale avec les clients. Et donc quand on a des idées de développement de service ou de développement de marché et bien depuis peu, depuis cette année, on fait "challenger" ces idées-là par des experts qui viennent nous dire "oui mais avez vous pensé à ça, à ça, à ça". Pour voir si effectivement on est dans la bonne direction ou pas et si on peut y aller. Donc en termes de stratégie client, la vision que moi j'ai et qui est partagée par mon frère, c'est qu'on a

envie de continuer à se développer, qu'on a encore envie de développer un peu les régions. Mais pas trop rapidement donc c'est un développement raisonnable et qualitatif et pas quantitatif parce qu'on veut une stratégie de pérennisation aussi. L'idée c'est de rester une référence qualitative solide pendant encore des années et pas prendre des parts de marché et devenir riches et avoir plein de bureaux partout et avoir une quantité de consultants. Donc ce qui fait que c'est plutôt une vision long terme, progressive mais dans la qualité. Et avec une vision comme ça, elle est raisonnable et elle n'est pas démesurée donc ça se gère bien avec la famille. Parce que finalement comme elle est progressive, elle n'est pas ... ce ne sont pas des challenges démesurés qu'on risquerait d'avoir justement si on avait été rachetés avec des "vous faites dix pour cent ou quinze pour cent systématiquement par an". Donc on ne se met pas sous pression. On a une forme de pression bien sûr mais pas à outrance qui ferait que ça aurait un impact sur la famille, pas du tout. Parce que autant Serge que moi, on a le souci d'avoir du bonheur dans la vie aussi et une vie privée aussi. Donc on sait s'arrêter de travailler, on sait se faire plaisir, on sait pendant les périodes creuses d'été aller tous manger en équipe ou aller tous l'après-midi manger une glace parce que voilà... Ça fait plaisir et puis c'est tout. Donc voilà.

**D'accord et quelles sont selon vous les qualités qu'il est nécessaire ou utile de posséder pour reprendre une entreprise ?**

L'audace, un peu le culot, l'audace, vraiment. Beaucoup de confiance en soi mais une confiance profonde et plein de doutes. Donc une confiance profonde de se dire « j'ai une forme de solidité donc ma capacité à me remettre d'un échec » mais avec une ... donc ça il faut l'avoir, il ne faut pas être quelqu'un de fragile intérieurement. Mais une grande capacité de remise en question, constante, tout le temps pouvoir dire "Oui mais là ce n'est peut-être pas bon, oui mais là peut-être que tu te plantes, oui mais là tu t'es plantée pourquoi?". Etre toute en doute et savoir vivre le doute.

Accepter qu'on doute tout le temps en fait. Et c'est vrai que quand je le dis, parfois on me dit "toi tu doutes ?" À fond que je doute, tout le temps en fait, vous vous imaginez ... "oui ça se voit pas", ça ne se voit pas parce que j'ai pas intérêt à le montrer parce que sinon toute mon équipe va douter et que le client je vais le faire douter donc je ne peux pas le montrer mais moi j'arrête pas de douter en fait. Mais au moins c'est ça qui nous fait progresser et mes doutes je vais les partager en confidentialité avec mes amis entrepreneurs dans des cercles. C'est pour ça qu'il faut à un moment donné des échappatoires, des petits cercles privés pour dire "oh je

suis comme ça, je suis comme ça mais je ne peux pas le dire quoi" donc une grande capacité de remise en question mais avec une force intérieure quand même, une audace, pour moi, parce que après il faut y aller et une force de travail, un côté battant, un côté un peu guerrier comme ça, enfin je dis tout le temps guerrier mais moi c'est vraiment comme ça que je le vis. C'est ... il faut être un peu ... avoir un caractère fort parce que si on est trop gentil, si on est trop doux dans ce monde de brutes ... c'est vrai on est quand même dans un monde économique "hard", il faut y aller, ça va vite, il faut se positionner etc. Donc voilà, c'est... pour moi c'est .... et puis après il y a les qualités humaines : l'écoute, l'empathie. Ça c'est l'idéal si on peut l'avoir aussi pour pouvoir gérer ses équipes, c'est ... mais le nombre de gens qui me disent "oui un bon chef c'est un chef empathique, à l'écoute, etc." Non, oui c'est bien mais tant mieux s'il l'est mais ce n'est pas ce chef à l'écoute et empathique qui va faire que la boîte elle fonctionne ou que votre département il va y aller. D'abord il doit être visionnaire, il doit être stratège, il doit être guerrier, battant, il doit s'imposer. Et puis pour le faire il doit être à l'écoute, empathique et il doit vous gérer. Mais sinon on est assistant social au départ et ce n'est pas du tout les mêmes qualités.

**D'accord. Alors maintenant j'ai quelques questions sur tout ce qui est performance durable et responsabilité sociétale. D'abord d'un point de vue plus financier : comment a évolué l'entreprise depuis que vous l'avez reprise ? Comment se porte-t-elle financièrement ?**

Alors financièrement elle se porte bien et le chiffre d'affaires n'a fait qu'évoluer mais parce que la structure a grandi, elle a doublé donc le chiffre d'affaires a doublé sur les dix dernières années. Mais les bureaux donc le réseau de bureaux, pareil. Donc tout ... on va dire qu'on a doublé en ... les dix dernières années. Donc c'est une société qui se porte bien, qui est très saine, qui n'a jamais été en perte. Et qui graduellement, naturellement, chaque année augmente en termes de capacité de chiffre d'affaires un petit peu.

**OK, et comment est-ce que vous envisagez le futur ? Donc ça peut-être à court terme ou bien à plus long terme. Qu'est-ce qui vous importe le plus ? Vous cherchez la stabilité, la croissance ?**

Une forme de croissance naturelle mais en même temps qu'on "rechallenge" un petit peu parce que qui n'avance pas recule donc la croissance naturelle elle ne vient ... on doit croître obligatoirement pour rester compétitifs, rester visibles etc. Donc il faut obligatoirement

continuer à croître. Mais de nouveau pas de manière excessive. Vraiment la vision de mon frère et de moi, c'est pérenniser le projet familial donc on se voit encore d'ici vingt ans, on se voit terminer notre carrière chez A-Th. On n'a pas d'envie de revente, de reprise, de rachat etc. Avec cette évolution naturelle. Après c'est selon les opportunités évidemment. On va être ouvert à toute ... on va continuer à être ouvert au marché. Mais le projet d'entreprise c'est de le faire vivre jusqu'à notre pension. Et donc avec une croissance lente mais néanmoins quand même là, concrète parce qu'on ne veut pas se laisser dépasser. Et donc c'est plus une croissance lente en termes de taille ou de chiffre d'affaires, mais par contre une diversification et une croissance plus qui est dans les métiers, dans les expertises. Oui, c'est plus une croissance transversale que vraiment d'évolution de chiffre.

**D'accord. Et est-ce que vous envisagez de vous lancer dans des projets risqués ?**

Risqués si c'est des projets risqués financièrement, non. Jusqu'à présent on ne l'a jamais fait. Ça a toujours été plutôt des projets raisonnés maintenant on est en projet tout le temps donc on ne capitalise pas sur nos acquis donc on prend des risques chaque année mais des risques raisonnables. Par contre en termes d'innovation de services, là on est plus sur des ... mais là de nouveau au niveau conceptuel par exemple à des innovations donc ce qu'on ... des produits ou des services qu'on a envie de lancer. Là on est en train de réfléchir à des prises de risque un peu plus fortes. Mais qui, si on se plante, ne vont pas impacter ou mettre en risque la santé financière de l'entreprise parce qu'on sait bien qu'on a tout un *business* à côté sur d'autres activités qui tourne. Par contre en termes d'image de marque... "tiens A-TH qui se lance là-dedans". Là ça peut-être plus surprenant. Et ça oui, on ... Moi, à l'inverse de mon père, je suis beaucoup plus dans l'innovation et le désir de sortir des sentiers battus. Et de trouver des idées originales, surprenantes et de nous lancer dedans.

**D'accord. Et maintenant plus sur la performance durable et la responsabilité sociétale dans ce cas-ci. Est-ce que l'entreprise avait déjà mis l'accent auparavant sur la performance durable ? Avant votre arrivée ?**

Alors oui de nouveau qu'est-ce que vous mettez derrière performance durable ?

**C'est dans le sens de responsabilité sociétale donc tout ce qui touche aussi bien à la qualité service client, à la qualité du climat de travail et aussi tout ce qui est mesures environnementales.**

Oui, alors mesures environnementales ça c'est pas évident pour nous parce qu'on n'a pas vraiment d'impact. Mis à part quand on a pris, quand on a racheté les derniers bureaux on a fait en sorte que ce soient des bâtiments passifs. Donc c'est sûr qu'on va plus investir dans les bureaux sur des nouveaux bâtiments basse énergie que sur des vieilles maisons. On essaie de "printer" de moins en moins de papier et de digitaliser de plus en plus. Donc il y a des petites choses comme ça mais qui sont presque du bon sens qu'on va faire à la maison aussi. Maintenant on n'a pas vraiment de coûts énergétiques démesurés comme une entreprise de production qui va peut-être mettre, qui aura un grand hangar avec des panneaux photovoltaïques. Donc cette partie environnementale c'est plus dans notre éducation et chacun dans les consultants ici a cette conscience là et va le faire à travers. On fait du covoiturage par exemple. Le nombre de fois où ... on a des bureaux partout en Wallonie, à Bruxelles et au Luxembourg. Ça fait maintenant des années qu'on dit "attendez, si Pierre est à Bruxelles lundi, que Christine est à Bruxelles mardi et qu'André est à Bruxelles mercredi, est-ce qu'on ne se mettrait pas tous mardi ?" Dans la mesure où il y a assez de place dans le bureau et on part à trois dans la même voiture pour faire ... donc voilà ça réduit l'impact CO2 et ça diminue le coût des voitures etc. Donc voilà : on a une conscience comme ça générale mais qu'on n'a jamais mesurée et qui est quand même minime, limitée pour notre type d'activité. Par contre sur la durabilité, donc sur l'impact durable et la philosophie durable dans nos relations clients, dans nos relations de travail, c'est tout le temps, tout le temps, tout le temps. Quand on engage une personne, on va énormément la questionner sur ses valeurs, sur ce qui l'anime dans la vie, ce qu'elle aimerait faire ici, comment elle voit sa vie chez nous, pour combien de temps. Beaucoup plus encore que sur son CV, ses compétences parce qu'on sait que les compétences elle pourra si elle a un bon potentiel les acquérir. Par contre on ne veut pas des gens qui viennent travailler six mois et puis qui se barrent. C'est non, on veut vous faire participer à un projet d'entreprise, on veut que vous vous engagiez avec nous, on veut que vous viviez le projet avec nous. Donc on va vous mettre en formation continue, on a des "packages" de formations nous ici, par employé on est facile à dix mille euros par an de formation qu'on paie sur ... et pas question de les perdre après avoir mis vingt mille, trente mille et dire "ciao maintenant je suis formé, je m'en vais". Non, on veut le garder donc on investit énormément dans la relation et sur le projet d'entreprise et l'engagement. Et c'est pareil avec nos clients. On veut créer des relations privilégiées, un niveau top top de qualité, de disponibilité, d'écoute, de sur-mesure qui fait que c'est chez A-Th qu'on appelle. Et on ne peut pas faire deux fois la même erreur. On peut se la pardonner mais on ne la répétera pas. Donc on est "drillé" à ça tout le temps parce que ... et les clients qu'on a, c'est dix, quinze, vingt ans. Et les nouveaux on

veut les garder pour longtemps donc c'est tout le temps du long terme. Quand je dis que le projet de mon frère et moi c'est de grandir pas trop vite mais de pérenniser la boîte familiale, c'est exactement la même chose avec nos relations fournisseurs; on a été invités par nos informaticiens qui ont fait une inauguration de leurs bureaux c'était il y a quinze jours. Un jeune, deux jeunes gars qui se sont lancés il y a dix ans maintenant. Ils fêtaient juste leurs dix ans, et alors il y avait quatre-vingt-cinq personnes, je ne sais plus. Enfin j'étais étonnée : il y avait beaucoup de monde. C'est une petite boîte super sympa et les deux patrons à un moment donné ont fait un discours en disant "et on remercie Serge et Christine Thioux qui étaient nos premiers clients, qui nous ont donné confiance dans le fait de nous lancer et c'est grâce à vous qu'on a fondé la boîte et qu'on a ..." Et on s'est dit "on n'était même pas au courant". Alors c'est devenu des amis et on les adore. Et on est avec eux depuis dix ans et c'est vrai qu'on les soutient. Et on ne changera pas de fournisseur mais on ne savait même pas qu'on leur ... qu'on avait joué un rôle dans le fait qu'ils passent le pas de se lancer seuls. On a presque envie d'avoir la petite larme à l'œil et on se dit "mais c'est génial", enfin c'était magnifique comme remerciement. Et c'est comme ça avec tout le monde en fait. On fonctionne comme ça avec nos fournisseurs, on fonctionne comme ça avec nos clients, on fonctionne comme ça avec notre équipe. D'où quand on est comme ça dans un management un peu émotionnel, long terme, relation proche etc. L'inverse, quand on doit se séparer, c'est dur. Quand on doit dire à un fournisseur "ça ne va pas", c'est dur. C'est un peu ça les travers dont on discutait tout à l'heure.

**D'accord et comment est-ce que vous décririez la position de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale avant et après votre venue ?**

Mais ce qui a c'est que mon père était déjà comme ça mais le concept de responsabilité sociétale on ne le connaissait pas, ça n'avait pas de nom. Mais cet aspect durable, long terme a toujours été sa philosophie de travail. Moi j'ai été imprégnée de ça depuis le début et c'est ça que j'adore aussi. Et je crois que l'aspect familial permet ça aussi. Donc maintenant c'est bien identifié mais je ne pense pas que c'est moi qui ai changé les choses, j'ai juste repris le flambeau et je n'ai fait que le faire perdurer, continuer à le faire vivre. Et maintenant, le mot durable on a commencé à le voir un peu partout et on s'identifie très bien à ça. D'ailleurs moi j'ai déjà écrit des articles et je souffre de ça : je trouve que le marché et nos politiques par exemple sont beaucoup trop court terme. C'est un fléau le court terme, il faut essayer d'avoir des visions et des politiques à plus long terme. Donc nous on essaie de se battre dans une économie court terme, avec des politiques court terme, sur des marchés court terme mais dans

une vision long terme. Ce n'est pas facile. Mais avec ... et ça c'est plutôt ... j'ai été voir le film "Demain" et il est fabuleux ce film et j'en ai fait la pub partout parce que je dis "mais à un moment donné il y aura bien une prise de conscience qui va se faire" et dans mes amis, mes cercles entrepreneurs, on est dans cette conscience, on a tous envie de la même chose et on se dit " ok, ça viendra peut-être de l'Europe, ça ne viendra pas de l'Asie, ça ne viendra pas des Etats-Unis, ça viendra de nos petites contributions minuscules mais si on s'y met tous, peut-être qu'à un moment donné, alors là c'est la grande idéaliste qui part en vrille, mais on y arrivera peut-être à un moment donné, à faire changer un peu les choses. Oui, cette vision long terme c'est la seule qui est bonne, qu'il faut tenir, enfin il faut se serrer ... il faut y arriver, il faut la tenir et après c'est difficile.

**Oui d'accord. Et donc ma question suivante c'était est-ce que vous avez mis en place des actions spécifiques à ce niveau ? Mais comme vous l'avez dit, c'était plus dans la continuité de ce que votre père ...**

C'est dans la continuité. Maintenant, c'est dans le rappel quotidien. Par exemple on fait ... c'est dans tous les échanges qu'on peut avoir avec l'équipe sur la manière de travailler, c'est un discours, c'est une communication permanente en fait. C'est un fil conducteur, c'est un sous-entendu dans le discours qui est là présent tout le temps. Donc il n'y a pas d'action spécifique, sauf que c'est tellement dans la philosophie, c'est tellement dans les valeurs que ça, c'est induit continuellement dans les communications. Quand on fait des réunions d'équipe tous les lundis, c'est évident qu'on va dire : « tiens ce client-là, comment est-ce qu'il a été servi ? Est-ce qu'il est satisfait ? Qu'est-ce qu'on peut faire pour aller le revoir ? Est-ce que ... comment est la relation ? Tiens avec les candidats comment ça s'est passé ? Tiens avec le fournisseur est-ce que tu lui as dit ? Parce que si tu lui dis que ça ne s'est pas bien passé, c'est comme ça qu'on pourra faire en sorte que la relation se passe mieux après pour ne pas justement le quitter et aller ailleurs. » Et dans nos relations avec l'équipe, on se dit tout le temps tout ce qui ne va pas, donc c'est l'apport, c'est par exemple de dire à l'équipe : « comme on veut vous garder, si il y a quelque chose qui ne va pas et que moi je ne l'ai pas vu parce que je ne peux pas tout voir, et je ne peux pas tout deviner, vous venez me le dire et je serai fâchée si vous ne venez pas me le dire . Et ça ne va peut-être pas me faire plaisir ou quoi mais c'est pas grave, au moins on crève l'abcès. » Et en fait on se rend compte maintenant qu'on a des niveaux de confiance tellement importants que j'ai une consultante qui est venue il y a quinze jours et qui me dit « je peux vous voir Christine ? » Oui oui oui, enfin elle veut me vouvoyer mais bon... « Oui oui oui qu'est-ce qui se passe ? » Donc on prend un temps dans mon bureau etc.

« En fait je ne sais pas, ça fait un mois que je m'ennuie et que je me dis que je n'ai pas assez de travail. » Ah bon ? C'est dingue ça. Et moi comme je ne suis pas sur place tout le temps et qu'on est à Eupen, à Bruxelles etc. Je n'ai pas vu qu'elle ... et je me dis « waw, elle me le dit quoi ». Et je dis « mais écoute... ». « Oui parce que j'étais en train de me dire tiens est-ce qu'elle ne veut pas me mettre sur des projets ? » Bien évidemment que non, mais donc heureusement qu'elle me l'a dit parce que voilà, c'est le genre de truc après ça pourrit. Quelqu'un qui ne serait pas venu me le dire, jamais je n'aurais pensé que ... parce que j'ai tendance à les laisser très autonomes, c'est un peu mon défaut aussi donc je me dis « ils s'alimentent eux-mêmes ». Et bien non, donc ici je dis « ah ok Rachelle, on va faire une réunion et je vais déjà réfléchir à tout ce que je peux te confier et tu me diras j'aime, j'aime pas, j'aime, j'aime pas, je me sens compétente, je ne me sens pas trop compétente, là j'ai besoin d'aide, là je peux faire toute seule et on définit ensemble. » Alors elle était repartie toute boostée. C'est génial parce que ça veut dire qu'il y a vraiment un lien de confiance et comme ça on sait les garder. Donc ça vit continuellement.

**D'accord. Et est-ce que vous pensez que votre genre influence votre sensibilité par rapport à tout ça ?**

Moi je pense que oui, je pense que c'est un style un peu féminin quand même. Ça ne veut pas dire que des hommes ne pourraient pas le faire et ça ne veut pas dire que certaines femmes ne seraient pas plus ... Mais à mon avis ...

**Par rapport à la durabilité...**

Le style, la manière dont ça vit dans l'entreprise, je pense que le style féminin a un impact, donc ça a une influence. Par contre sur la vision et la mission de se dire « j'ai envie que ça perdure et j'ai envie que la société aille dans ce sens là », mon frère qui n'a pas du tout le même style que moi est totalement en phase, il va dire exactement la même chose. Donc les valeurs, la vision sont exactement les mêmes, mais la manière de le faire vivre après ça va être très différent. Et là c'est vrai que moi j'ai un style un peu féminin quoi, qui est fort marqué.

**D'accord. Et comment la société s'est intéressée à cette performance durable ? Par choix, par obligation légale ?**

Pas du tout.

**Par obligation, par volonté ...**



Par choix, par valeur, par éducation, par éducation. Moi je dirais que c'est presque ... enfin ça ne me viendrait même pas à l'idée de fonctionner autrement, c'est ... je rejette systématiquement si ça fonctionne autrement donc c'est ancré, c'est ce que mes parents m'ont transmis, c'est l'éducation. Voilà, c'est ... donc c'est pas du tout ... le fait que c'est devenu légal, pour moi c'est presque bateau parce que je me dis ... enfin tant mieux parce que ça a sans doute sensibilisé des gens qui n'avaient peut-être pas cette sensibilité et donc ça oblige. Tout comme la prévention du burn-out. Je me dis "mais enfin, c'est dingue, on est obligé de contraindre des employeurs pour qu'il y ait ..." alors que ... quand même, naturellement on doit faire attention que les gens ne partent pas en burn-out quoi, si on est un tout petit peu humain. Donc quelque part pour moi c'est du bon sens, ça fait partie de l'éducation et d'un autre côté, c'est normal que le législateur mette comme ça des balises et des garants parce que ce n'est pas évident pour tout le monde. Mais pour moi, c'est évident.

**Et cette performance durable, ça fait partie intégrante de votre stratégie au quotidien ?**

Oui, oui oui. On ne va peut-être pas écrire le mot durable, mais le mot long terme, relation de confiance, tout ça fait que c'est écrit à travers les lignes.

**D'accord. Et ma dernière question ce serait vos recommandations. Donc d'après votre expérience et les difficultés que vous avez pu rencontrer lors de la reprise de l'entreprise, qu'est-ce que vous recommanderiez à une femme qui veut reprendre ?**

Allez-y lancez vous mais détachez-vous de tous les clichés, détachez-vous de tous les freins parce qu'il y en a encore beaucoup. Et "girl power" quoi, c'est vraiment ça c'est... allez-y quoi, foncez, si vous avez cette petite étincelle, cette petite envie, il faut y aller. Et pas avoir peur de l'échec parce que de toute façon l'échec "n'existe pas", ce n'est que des leçons. Maintenant, il faut être conscient des sacrifices et donc il faut bien mesurer évidemment ... mais oui, la recommandation, c'est : si cette envie te titille, si cette idée vient, il faut vivre le bonheur de savoir ce que c'est d'être entrepreneur. Et il faut vraiment y aller. Et se détacher comme ça de tous ces clichés liés aux femmes parce qu'on est bonne et on y arrive et puis c'est tout. Vraiment. Et alors se faire bien entourer, ne pas rester seule, ça c'est vraiment important. Et donc aller chercher là où ça se trouve les gens qui vont faire en sorte de nous tirer vers le haut et de nous faire arriver. Donc quelque part se délester de tous les gens qui vont... parce qu'il y en aura, une femme chef d'entreprise ce n'est pas encore dans les mœurs. Donc c'est : "t'es sûre ? T'es folle, non, t'oublies ton mari et tes enfants". C'est affolant ça quand même, c'est

même impressionnant de voir encore comme c'est bien ancré. Donc de quand même, à un moment donné, s'obliger à prendre de la distance avec tous ces gens et ces discours là. Tout en les appréciant peut-être tout à fait pour autre chose, ça ne veut pas dire couper les ponts. Et de s'inspirer des réussites et des gens qui vous tirent vers le haut. Et alors on y arrive. Donc c'est de l'audace, du culot, se lancer, y aller, ne pas avoir peur de l'échec et bien s'entourer.

## **Interview de Isabelle Wautelet – Femme 9**

**Pouvez-vous vous présenter ? Quel âge avez-vous ? Quel est votre parcours scolaire et professionnel ?**

Je m'appelle Isabelle Wautelet, j'ai quarante-sept ans, donc je suis à la tête de la librairie-papeterie depuis 1996, date à laquelle j'ai repris le magasin de ma maman avec ma sœur, donc on est deux gérantes. J'ai toujours travaillé dans le magasin, depuis que j'ai terminé mes études en fait, à dix-huit ans la seule chose que je savais c'est que je ne voulais pas travailler ici, donc j'ai fait une licence en communication sociale à Louvain, et puis quand j'ai eu fini mes quatre années d'étude, je me suis dit, finalement, ce n'est pas si mal et voilà je suis arrivée, comme employée à l'époque, en 1993, donc j'ai travaillé quelques années comme employée puis on a eu la chance que notre maman a bien voulu nous remettre le magasin très tôt, parce que c'est vrai que quand on a commencé à travailler, ma sœur et moi, vraiment toutes les deux à temps plein dans le magasin, il y a eu pas mal de changements, on a apporté beaucoup de changements, l'informatisation, des choses comme ça et le magasin a pris très vite de l'ampleur par rapport à la petite structure que ma maman avait développée, ça s'est fort, fort étendu et alors on s'est dit le jour où on doit reprendre, on va reprendre quelque chose qui va nous coûter plus cher alors que c'est nous qui avons, un peu, fait prospérer et maman s'en est rendu compte aussi donc elle a dit : « ok c'est bon, je veux bien vous le remettre maintenant, mais je continue à travailler », donc en fait, elle est notre employée et donc voilà on a eu cette chance de pouvoir le faire très jeune, enfin très jeune, bien souvent les gens peuvent faire ça plus tard que ça, donc voilà j'ai jamais dû vraiment chercher un emploi, j'ai pas dû postuler, j'ai directement travaillé dans l'entreprise familiale et voilà ça s'est passé de cette façon-là.

**Pouvez-vous décrire brièvement votre entreprise ?**

C'est une entreprise familiale, comme je vous dis, qui a été créée en 1918 donc c'est toujours resté dans la famille depuis 1918, à l'époque c'était un frère et une sœur qui tenaient ça, c'était tout petit, c'était plutôt des articles religieux: des chapelets, des bougies, des choses comme cela, des bibles, puis ils ont commencé à prendre de plus en plus de livres, à prendre tout ce qui étaient crayons, Bic, des petites choses de base quoi, après ça, c'est leur neveu qui a repris le magasin puis c'est à ce moment-là qu'il y a eu toute l'expansion de la presse. Donc là, il a développé très fort ce rayon-là, puis après c'est sa nièce c'est-à-dire ma maman qui a repris le

magasin de son oncle en fait, là elle a aussi développé plus les livres, on avait le magasin, il était très petit à l'époque, on touchait un peu à tout mais voilà on était vraiment généraliste, puis voilà après maman a transmis à deux de ces filles, ça fait la quatrième génération.

### **Comment êtes-vous arrivée à la tête de votre entreprise ?**

En fait je suis à la tête avec ma sœur et voilà ça c'est fait comme ça par la force des choses puisque maman nous a laissé sa place et on s'est divisé le travail, ma sœur et moi, de façon tout à fait naturelle on n'a même pas dû négocier pour voir qui fait quoi, elle était déjà plus ..., elle s'occupait déjà plus de tout ce qui était papeterie et moi par affinité, je préférais tout ce qui était librairie donc tout ce qui touchait aux livres et le reste on se partage, c'est vrai c'est chaque fois moi qui m'occupe du personnel, des choses comme ça, parce que ça s'est fait comme cela, j'ai un peu plus de tâches qu'elle à accomplir mais on ne s'est pas posé la question, ça c'est fait naturellement.

### **Quel poste occupez-vous ? Quels rôles assumez-vous ?**

Donc, on est toutes les deux gérantes, ça c'est notre statut, comme on est responsable d'une SPRL on est gérant et bien moi, en gros au quotidien, c'est de gérer la vente des livres, tous les jours je regarde ce qu'on a vendu, je décide ce que je recommande, je réponds aux mails parce qu'il y a beaucoup de gens qui commandent par mail, donc ça c'est des petites choses quotidiennes que je fais et à côté de ça, j'ai des choses que je fais mensuellement comme les paies, comme établir les salaires, sortir des factures de vente, voilà c'est plus la routine d'une entreprise, plus tout ce qui vient se greffer en plus, le matin je ne sais pas ce qui m'attend pendant la journée quoi, il peut y avoir des problèmes à gérer, voilà il y a tous les jours des choses différentes à faire.

### **D'après votre expérience, comment a évolué et quelle est la vision actuelle de la femme dans l'entreprise?**

Franchement, je n'ai pas de souci à me positionner en tant que femme dans mon métier, je ne pense pas que maman en ai eu non plus, maintenant on n'a pas non plus ..., on a un métier qui convient très bien à des femmes, être à la tête d'une entreprise comme la nôtre c'est pas impossible pour une femme, je ne pense pas, même dans les années avant que ça pouvait poser un problème donc j'ai beaucoup de rapport avec des fournisseurs homme, je reçois beaucoup de représentants homme, autant d'hommes que de femmes, je pense qu'il n'y a

aucun souci avec ça, en tout cas au niveau de ce que je fais au quotidien, non j'ai pas de problème à me positionner en tant que femme, aucun.

**Comment avez-vous l'impression d'être perçue dans l'entreprise, par vos collègues, vos clients, vos fournisseurs ?**

Très bien, non franchement je ne pense pas que ça dévalorise ou qu'on est rabaissée parce qu'on est une femme. Pas du tout, non absolument pas.

**Qu'est-ce qui vous a poussée à reprendre une entreprise? Entreprise familiale : était-ce le sentiment de devoir poursuivre les activités de la famille ? Ou plutôt un souhait personnel de s'impliquer dans la vie de l'entreprise ? La faire évoluer ?**

En fait, je trouvais qu'il y avait beaucoup de défis, c'était ..., on avait vraiment fait grossir, on était parties d'un magasin qui était vraiment petit et où il y avait juste maman et deux employés qui travaillaient, ici on a réussi à développer une structure, on a cinq-cents m<sup>2</sup>, on a douze personnes qui travaillent pour nous, on a quand même relevé un beau défi, même à ce moment-là notre comptable, il n'y croyait pas trop, quand on lui a dit qu'on voulait agrandir, on veut faire ceci, on veut faire ça, il nous a avoué, après, qu'il avait peur pour nous, mais nous on s'est dit qu'on allait foncer et dans ces conditions-là je pense que c'était un beau challenge de le faire quoi, ça m'a plu de relever ce défi et maintenant je suis fière de ce qu'on a fait, parce que malgré tout, on est dans un commerce de détail, un commerce qui souffre beaucoup, commerce du livre aussi avec les ventes sur internet, avec des choses comme ça et on a réussi à avoir, je pense, un magasin qui tourne bien et où les gens sont fidèles.

**Vous avez directement travaillé ici, vous n'avez pas fait de carrière autre part?**

Non, non.

**Quels avantages trouvez-vous au fait d'être votre propre patron ? Flexibilité, sécurité d'emploi, meilleure rémunération, l'accès à des secteurs dits masculins, l'autonomie, le pouvoir, mieux concilier vies privée et professionnelle ?**

Là c'est vrai que c'est énormément, c'est beaucoup de pression parce que si on se plante, on se plante, on peut très bien avoir de gros soucis financiers, voilà on peut, on a quand même toujours un stress qui est là parce qu'il n'y a jamais rien d'acquis, donc on est jamais complètement l'esprit apaisé, on est toujours quand même un peu à l'écoute, mais à côté de ça,

le fait surtout de travailler avec ma sœur, le fait qu'on soit deux gérantes ça nous laisse beaucoup de liberté parce qu'il y en a toujours au moins une de nous deux qui est là, si elle part en congé, je suis là, je gère son département aussi, si c'est moi qui suis en congé, elle gère le mien, donc ça nous permet de pouvoir nous accorder des moments pour nous aussi, mais bon là on arrive dans une période beaucoup plus agitée pour nous parce que c'est déjà la rentrée des classes pour nous, donc fatalement on va travailler un peu plus, mais par contre il y a des mois comme le mois de mai, de juin, qui sont plus calmes, on peut très bien se dire : « écoute demain ne viens pas ou demain c'est moi », enfin on s'arrange, ça nous permet d'avoir de la liberté, de ne pas devoir demander à mon patron si je peux quitter parce que j'ai un rendez-vous, ici je m'arrange avec ma sœur et ça permet beaucoup plus de liberté, maintenant c'est sûr qu'il y a ... ça nous fait aussi, le fait d'être à la tête d'un magasin comme ça qui est ouvert tous les week-ends, fatalement, on doit travailler les week-ends, parce que nous, on se donne comme principe d'être toujours là, occasionnellement, si on a quelque chose en famille, ça peut arriver de façon occasionnelle que le personnel va gérer le magasin tout seul et on sait bien qu'elles vont très bien le faire, mais autrement, par principe, il y a toujours une de nous deux ou maman qui est là quoi et ça c'est quelque chose à laquelle on accorde beaucoup d'importance parce qu'on aime bien quand nos clients viennent qu'ils voient au moins un membre de la famille, c'est d'ailleurs pour ça que nos bureaux sont dans le magasin et pas à l'étage ou cachés derrière où on serait bien plus tranquilles pour travailler, mais non, on a absolument voulu être présentes dans le magasin et ça c'est vraiment important pour nous, parce qu'au moins, même si parfois ça peut être dérangeant, comme maintenant, on est en train de faire une interview et il y a des gens qui passent, au moins, on est chaque fois vues par les gens, simplement je fais un petit signe, ils m'ont vue, ils sont contents quoi, dans un magasin familial, comme le nôtre, c'est très important.

### **Quels sont, à l'inverse, les inconvénients à être son propre patron**

Je dirais la pression, mais c'est vrai que malgré tout, même si je dis : « on a des moments qu'on peut s'octroyer, dans le côté plaisir », et bien on s'octroie des moments plaisirs, mais dans les moments où il y a beaucoup de travail comme le mois de septembre, là c'est presque du non-stop, les week-ends aussi, le mois de décembre aussi, toute la période des fêtes, pour nous, ce n'est pas une période de repos du tout, c'est la plus grosse période de l'année alors que, parfois, on aimerait un peu lever le pied pour profiter de la famille ou des choses comme ça, mais nous, les fêtes c'est toujours le rush quoi, donc là on est obligées de travailler à fond, bon il y a des moments où on peut s'octroyer du plaisir et des moments où on doit travailler

plus et autrement au niveau des inconvénients, aussi le stress financier et aussi le fait de devoir gérer une équipe, c'est très, très ..., moi j'adore ce côté-là mais il faut, aussi, parfois gérer beaucoup de social et ça c'est un peu difficile, maintenant je ne me plains pas parce que ça va bien, mais il y a des moments qui ont déjà été plus pénibles que ça, pour le moment on a une équipe qui est très stable et efficace et donc on n'a pas beaucoup de soucis à gérer.

**Avez-vous rencontré des difficultés, des obstacles lors de la reprise de votre entreprise ?  
A tous points de vue : conciliation vies privée et professionnelle, gagner le respect des collaborateurs, constituer une stratégie après la reprise ?**

Non pas du tout parce que maman était hyper disponible, enfin était vraiment tout à fait d'accord de remettre son magasin alors qu'elle n'avait pas encore l'âge, bien souvent les gens, ils font ça aux alentours de soixante ans, elle l'a fait quand elle était plus jeune et je pense qu'on a eu beaucoup de chance de ce côté-là, non on a eu aucun obstacle, elle était vraiment tout à fait d'accord.

Non, non au niveau de la vie privée, il faut juste s'organiser, c'est vrai mon mari est indépendant aussi donc voilà on a toujours ..., ça a toujours été comme ça à la maison, le samedi on travaille tous les deux, voilà les enfants ont toujours été habitués comme ça, ils vont chez les scouts ou chez les guides, ils avaient des activités et le dimanche, moi je ne suis pas toujours là non-plus mais bon mon mari était là, franchement on s'est toujours bien organisés, les enfants ils s'habituent, on a peut-être pas la quantité qu'on les autres familles en temps qu'on passe ensemble, mais on essaye quand on a des moments, on les savoure au moins et au niveau des obstacles, dans l'entreprise c'est vrai que moi je suis plus jeune que certains des employés qui étaient déjà là avant, que je connaissais déjà fatalement, mais ça s'est bien passé, c'est vrai qu'il faut parfois prendre plus de pincettes pour leur dire ce que j'ai envie de leur dire mais ça passe bien, mais comme je dis, aussi, on veut vraiment garder ce côté familial de l'entreprise donc c'est du donnant donnant on n'est jamais dans l'affrontement, si je demande un truc, si elle me demande une petite conciliation dans l'horaire j'essaye de faire plaisir, ça va dans les deux sens, donc on n'a pas de soucis.

**Plus précisément, avez-vous fait face à des obstacles liés à votre sexe ? Dans le cas d'une entreprise familiale, avez-vous toujours été considérée comme une repreneure potentielle ? Dans les autres cas, avez-vous senti une appréhension du cédant à remettre son entreprise à une femme ?**

Non. Je pense qu'au départ ma maman ne m'a pas considérée comme une repreneure potentielle parce que j'avais dit que je ne voulais pas travailler ici et puis après en fonction de l'évolution de mes études, puis voilà j'ai d'abord dit : « je vais essayer de travailler un petit peu, voir si cela me plaît », j'ai quand même fait quelques années comme employée, mais ça s'est fait de façon naturelle aussi sans trop se poser de questions et sans obstacle.

**Avez-vous été mise à l'épreuve par votre famille dans le cas d'une entreprise familiale ou par les employés, clients, fournisseurs dans les autres cas ?**

Maman a l'art de mettre toujours le doigt là où ça ne va pas mais ça c'est toujours pareil, donc elle dit rarement quand ça va bien, mais je me rends compte d'instinct on a tendance à faire ça aussi mais moi, comme j'ai beaucoup souffert qu'elle m'ai fait ça, moi, maintenant, j'essaye de ne pas le faire, même à mes enfants, mon personnel, parfois, je les félicite quand ils font un truc bien et ça je sais qu'elle n'a pas souvent fait en tout cas, parce que c'était pas dans sa mentalité, parce que voilà c'était comme ça. Moi j'aime bien de féliciter quand les choses sont bien faites mais c'est vrai qu'elle est assez dure à ce niveau-là, bon quelque part, ça fait grandir aussi. Les clients, oui pour eux, c'est vrai qu'au début j'étais la gamine et puis voilà, après on prend sa place mais ça s'est fait vraiment sans embûche.

**Avez-vous eu des difficultés par rapport au financement de votre activité ?**

Non pas du tout, on a toujours été à la même banque, toujours bien soutenues, ils nous ont fait confiance, en tout cas quand on a fait le gros projet et puis une fois que ce gros projet là on a vu qu'il tenait la route, bon après c'était bon quoi.

**Qu'est-ce qui a, selon vous, facilité votre reprise ? Ou au contraire, qu'est-ce qu'il l'a rendue plus difficile ? Manque d'expérience, confiance en vous, soutien de la famille**

Justement c'est le fait qu'il n'y avait pas vraiment d'obstacle sur notre route, maman était ..., enfin tout se passait ..., tout a suivi, donc il n'y a pas eu du côté familial, autant chez ma sœur que chez moi, son mari comme le mien sont tous des gens issus du monde des indépendants donc on a l'habitude de cette façon de travailler là.

Ça nous a donné confiance et puis on était fières, ça nous a donné confiance en nous d'avoir réussi ça et oui franchement ça nous a "boosté" aussi.

**Avez-vous participé à des réseaux d'aide pour la reprise ?**



On a travaillé avec un réviseur d'entreprise qui était spécialisé dans les reprises familiales, ça c'était vraiment bien parce qu'il permettait de ..., il nous posait des questions auxquelles on n'aurait pas pensé, puis on est trois filles donc, il n'y avait que ma sœur, on était qu'une de mes sœurs et moi à reprendre le magasin, donc il fallait pas léser la troisième, il nous a aiguillé ..., on a fait plusieurs réunions avec lui et maman et c'était vraiment important, ça c'était bien, maintenant on n'a pas été spécialement ..., on n'a pas eu d'aide d'autres personnes, si ce n'est notre comptable qui nous suit depuis quelques années avec lequel on est toujours en très, très bonne relation et qui est un bon soutien pour nous aussi.

### **Quel rôle a joué ou joue encore le cédant dans la reprise de votre entreprise ?**

Administrativement, elle est employée dans la société, malgré qu'elle a déjà l'âge de la pension, elle peut avoir une activité complémentaire en tant qu'employée, et elle s'occupe essentiellement de la comptabilité, elle n'aime plus trop le contact avec les clients parce que les choses ont quand même fort, fort changé, par exemple à la caisse, elle est plus vite perdue face à l'ordinateur, à la machine à Lotto, tout ça c'est des trucs qu'elle n'aime plus du tout, du tout, elle a un peu du mal de le dire, c'est nous qui avons dû le deviner et alors ..., mais autrement elle aime encore de surveiller, mais la compta elle le fait super bien et là le jour où elle ne le fera plus, je ne sais pas comment on va faire parce qu'aucune de nous deux n'a envie de s'occuper de la compta parce que qui dit s'occuper de la compta, dit être moins dans le magasin et ça, ça ne nous plaît pas trop et je ne sais pas comment on fera dans quelques années, il faut qu'on y pense mais on reporte chaque fois le moment de devoir prendre une décision à ce niveau-là, mais elle a encore vraiment son rôle, le week-end elle vient aussi et parce que le week-end c'est parfois un peu plus simplement de la surveillance voilà ça, ça la dérange pas, parce qu'elle a son ..., elle vient quand elle a envie, elle vient faire ce qu'elle a à faire au niveau de la compta et puis c'est tout.

Au début, un petit peu dure pour elle, mais elle s'est rendue compte qu'elle avait le temps de faire des choses pour elles, plein de choses qu'elle n'avait jamais eu le temps de faire dans sa vie, des activités comme de la marche, elle organise sa journée en fonction de tous ses plaisirs et puis elle vient souvent, aujourd'hui elle est là beaucoup parce que je ne sais pas ce qu'elle doit faire exactement, mais elle a sans doute plus de travail aujourd'hui et autrement elle fait son horaire à sa ..., nous on ne calcule pas ses heures, elle a son salaire qui est établi et je ne veux pas commencer à regarder si elle est venue, si elle a bien fait ses heures, ce serait complètement impensable, on ne va pas la surveiller, ça se fait, encore une fois, de façon

normale je vais dire, maintenant si jamais elle ne venait plus jamais et qu'on continue à la payer je pense qu'on devrait avoir une discussion mais ce n'est pas le cas, il y a de temps en temps des petites frictions, mais je pense que c'est normal, ça se résout toujours simplement en discutant voilà. Parfois, elle nous montre qu'elle n'est pas contente, mais nous, tant que ma sœur et moi on est d'accord c'est ce qui compte.

**Que pensez-vous apporter en tant que femme dans l'entreprise ? À tous les niveaux, management, capacités, compétences, traits de caractère, caractéristiques spécifiques aux femmes, motivation ?**

Plus de sensibilité, même si ce n'est pas typiquement féminin d'avoir de la sensibilité, mais je pense qu'on est vraiment à l'écoute de notre personnel ça c'est sûr, au niveau des clients je trouve qu'on essaye, je ne pense pas qu'un homme réagirait comme nous pour certaines choses, c'est difficile à exprimer c'est un peu ...., j'ai déjà été dans des librairies où je voyais que ça avait été rangé par des hommes, moi je le sentais comme ça, ici on a un personnel pratiquement que féminin, on a juste un homme qui travaille avec nous qui survit bien ça va, il s'en sort au milieu de toutes les femmes mais je trouve qu'on apporte au niveau du rangement, au niveau des petites choses, des petites attentions, je trouve que c'est un peu plus délicat, mais à part ça un homme sera peut-être plus dans les comptes que nous, ça c'est sûr que nous on n'y est pas assez, ça je sais bien, mais bon c'est comme ça, moi je suis plus, vraiment dans le terrain, au milieu des gens que dans tout ce qui financier qui m'intéresse beaucoup moins.

**Qu'est-ce qui vous désavantage par rapport à un homme ?**

Justement ça, c'est qu'on n'est pas assez ..., pas par rapport à un homme non par rapport à ... parce que tous les hommes ne sont pas non plus dans les comptes je vais dire ça, mais les désavantages par rapport à un homme, je ne vois pas de trop, franchement si ce n'est pour porter les caisses, les hommes sont plus forts mais c'est vrai qu'on doit beaucoup déménager ici, mais franchement les filles elles sont, elles font ça très bien, je ne vois pas ce qu'un homme ferait de plus dans mon métier.

**Est-ce que la question du genre se pose dans votre entreprise au moment de promouvoir et d'engager du personnel ?**

Non, on a plusieurs fois des hommes, jamais deux en même temps, on en a toujours eu un, pendant longtemps, on a eu un libraire, un qui était tout le temps à la caisse, on a plusieurs fois ..., on a un étudiant pour le moment, non la question ne se pose pas du tout, j'aurais que des hommes ça serait pareil aussi, mais bon voilà ça ne se prête pas, enfin j'ai plus de demandes féminines mais ça ne me dérange pas du tout de travailler avec des hommes, je trouve que c'est plus facile dans un sens mais c'est plus direct un homme, j'ai jamais eu vraiment de problème, chipoter avec un homme non, ça va ou ça va pas quoi.

**Quelle relation entretenez-vous avec les membres de votre personnel, quel mode de management utilisez-vous ?**

Ça reste vraiment cohérent par rapport à ce que j'ai dit au début c'est vraiment familial on gère ça comme dans une famille, moi j'ai pas pris un bouquin de management et regardé comment je vais faire, non ça se fait au feeling et puis c'est vrai qu'au départ on était pas si nombreuses non plus, donc tout s'est fait par étapes, on a grandi, de façon progressive, maintenant je pense qu'on est à notre maximum, parfois je me dis qu'on devrait en avoir une en moins mais c'est difficile de licencier, aussi on essaye de garder tout le monde, ce qui est plus confortable aussi, maintenant, nous, ça nous coûte cher mais c'est plus confortable pour tout le monde parce que quand on en a une malade, au moins, on a un peu de réserve au moins, on est pas trop ..., on ne travaille pas trop de façon tendue, mais c'est vrai que parfois je me dis oh là, on est trop nombreuses et ça j'aime pas du tout mais dans ce cas, si on voit qu'on est dans une période plus calme je leur demande de prendre un jour de congé chacune et voilà, à tour de rôle elles acceptent aussi parce qu'elles se rendent bien compte que si on est dans une période plus calme il faut bien trouver une solution, j'ai pas envie que tout le monde prenne en juillet-août, là on a plus de travail mais ça se passe bien, parce que tout s'explique par le dialogue quoi et comme je vous ai dit, j'aime bien leur faire plaisir et c'est dans les deux sens.

**Quelle stratégie adoptez-vous dans votre entreprise ? Au niveau relation avec le personnel, avec les clients, avec les fournisseurs... avec votre entourage, avec des clubs ou des associations d'aide... ?**

En tout cas avec les clients, la règle numéro un c'est vraiment le service, ça je ne vais jamais râler sur une des filles qui passe trop de temps avec un client sauf excessif on estime vraiment que le client doit être bien servi, je déteste quand c'est bâclé quoi, c'est vraiment la force, parce que la majorité des choses ils peuvent les trouver dans un grand magasin, ce qu'on vend

il y a beaucoup de choses qu'ils peuvent trouver en grand magasin ou sur internet, donc on doit vraiment être là pour conseiller et être aimable et voilà que le client soit content quand il sort d'ici quoi, donc ça c'est vraiment quand on engage quelqu'un c'est toujours la règle, on explique ça, c'est sûr ça fait partie des valeurs vraiment du magasin, vis à vis du personnel j'essaie d'être toujours la plus directe possible, j'attends pas que ..., quand il y a un problème j'attends pas trois jours avant d'en parler parce que je sais par expérience, qu'avant je ne faisais pas ça, je sais que si j'attends trop longtemps ça s'envenime parce qu'alors je ne vais plus voir que les erreurs et à un moment donné je risque d'exploser pour une connerie quoi et c'est comme dans une famille, c'est vraiment pareil, il faut vraiment se dire attention là j'aime pas comment ..., mais attention je ne parle jamais devant les clients non plus, ma sœur non plus et ça c'est aussi une règle, si je dois faire une remarque à un membre du personnel, je le prends à part et je dis : « ça j'ai pas aimé comment tu as fait voilà je ne veux plus que ça se passe comme ça », ça dépend de la gravité aussi, s'il y a des choses plus graves, ça peut arriver aussi, à chaque problème il y a une solution, mais en fonction de la faute ou de l'erreur qu'elles ont commise mais on aime bien d'avoir toujours ..., qu'elles sentent qu'on est là donc on a des caméras, elles savent bien qu'elles sont filmées, c'est pour les protéger elles, mais c'est aussi pour nous protéger nous, de pleins de choses, mais je vais dire, et par exemple maman elle s'occupe de tous les tickets de caisse et tout ça, et dès qu'elle voit une erreur, les filles savent que s'il y a une erreur dans la caisse on va le voir, alors, donc il y a une relation de surveillance qui se fait mais qui se fait de façon naturelle et alors aussi, comme j'ai dit, j'aime bien les féliciter quand elles font quelque chose de bien, on aime bien aussi de temps en temps quand c'est les fêtes et qu'on est un peu en période de surmenage et qu'on leur en demande beaucoup, beaucoup souvent entre Noël et Nouvel An on organise un petit drink pour décompresser un peu toutes ensemble, une fois par an on va manger toutes ensemble, on essaye quand même que s'octroyer des petits moments en dehors du magasin pour décompresser un peu quoi parce qu'autrement on n'a pas beaucoup le temps de se parler en fait.

Par rapport à ma famille, ça se fait je vous dis ..., mes enfants ils sont venus travailler ici aussi, ma fille est venue plusieurs fois comme étudiante, mon fils il vient chaque fois que c'est la braderie, ils savent que ..., quand ils étaient petits, ils venaient tous les jours ici après, à la fin après l'école quoi, ils allaient à la garderie et puis ils repassaient ici, ils aimaient bien aider pour la fermeture, ça a toujours été des enfants qui ont grandi dans cet univers-là, comme moi aussi, toutes mes primaires et toutes mes secondaires je travaillais au magasin avant d'aller à

l'école, je m'en suis rappelée l'autre jour, il n'y a plus personne qui penserait faire ça maintenant. Donc je me levais à 7h, j'étais au magasin jusque 8 h quoi, c'est moi qui faisait la première heure et puis je partais à l'école, j'avais déjà travaillé une heure moi, donc c'était bizarre mais moi ça me semblait naturel, quand on a grandi là-dedans tout le temps on se pose pas de question, je ne m'imaginais vraiment mal aller travailler dans un bureau où je ferais mes heures et je serais dans le bureau tout le temps, je crois que je serais malheureuse et de la même façon si j'avais tous mes week-ends je ne sais pas ce que je ferais non plus parce que j'ai pas été habituée comme ça, quand j'ai mon samedi après-midi, je sais que je vais travailler le samedi matin et le dimanche c'est pas grave, mon samedi après-midi je le consacre à des choses que j'aime bien et j'en profite pleinement et puis à d'autres moments, je vais peut-être prendre un après-midi en semaine, voilà je fais mon temps comme je veux, mais je n'ai pas dû me poser de questions parce que j'ai toujours été baignée là-dedans.

**Comment a évolué votre entreprise depuis que vous l'avez reprise ? Comment se porte-t-elle financièrement, économiquement ?**

On a fait les premières années ..., on a vraiment une nette et très belle progression parce qu'on est passées d'une structure toute petite à quelque chose de beaucoup plus grand donc malgré qu'on avait fait un gros investissement, on a eu une très belle progression, je ne saurais même pas vous dire les chiffres parce que c'est pas du tout mon domaine les chiffres, si ce n'est que je sais que notre chiffre d'affaires n'a fait qu'augmenter les premières années et puis il n'est toujours pas, il stagne pour le moment, mais ça je pense que dans le contexte actuel on ne peut pas trop, trop se plaindre parce que les commerces comme le nôtre souffrent énormément de la concurrence, on a beaucoup de chance ici que les gens ont peur d'internet et peur de faire leurs achats sur internet, il arrive avec la feuille qu'ils ont imprimée sur Amazon et ils viennent nous demander de leur commander ce livre-là, parce qu'on a des clients vraiment très fidèles, mais je sais que les jeunes générations commandent sur internet sans aucun problème donc je ne sais pas ... c'est l'avenir, chaque année on a quand même toujours une petite crainte quand le bilan arrive, parce qu'on ne sait pas si on va avoir un beau bulletin parce que comme je vous dis, on ne suit pas trop les chiffres pendant l'année. Nous, on a notre bulletin presque une fois par an, j'exagère mais notre signal d'alarme c'est fatalement nos comptes en banque, ça c'est du concret, si on avait un problème on se poserait des questions mais tant que ça reste stable qu'on sait payer tout ce qu'on doit, c'est le principal, voilà tous les mois on paie ce qu'on doit et on s'en sort bien, c'est ça notre signal, c'est ça qu'on regarde tout le temps mais bon le bilan c'est quand même super important, mais dans l'état actuel je pense qu'on ne peut

pas se plaindre, mais il faut rester vigilant, il faut s'adapter, par exemple il y a des secteurs qu'on a abandonnés parce qu'on se rendait compte que ça nous faisait perdre trop d'argent, comme par exemples on vendait des sacs qui étaient très ..., des sacs dames qui étaient un peu trop chers pour notre clientèle, voilà on a pris la décision, on arrête cette marque là c'est trop cher, ça ne marche pas ou ça ne marche plus dans ... ça avait bien marché à un moment donné, mais voilà des sacs à main on peut en acheter partout dans tous les magasins de vêtements, voilà les gens ont changé ils mettent moins d'argent dans un sac et ils changent plus souvent, voilà il a fallu s'adapter à ça, il faut tout le temps quand même, être à la pointe de ce qui se fait et chercher des produits que les gens ont envie quoi donc ça il faut ..., c'est un peu un travail ..., les représentants qui nous visitent sont un peu là aussi pour nous guider à ce niveau-là, ça fait aussi partie de notre travail tout le temps, bien choisir nos produits quoi.

**Comment avez-vous envisagé le futur de l'entreprise ? vision à long-terme ou à court-terme ? Qu'est-ce qui vous importe le plus ? Stabilité ou croissance ? Envisagez-vous de vous lancer dans le commerce international ?**

Grandir encore en place ça ce n'est pas possible, on est à notre maximum, on est en train de retravailler notre site internet, il a dix ans et il est complètement dépassé, alors on envisage de faire un peu de la vente en ligne, mais bon ça prend du temps de mettre tout ça en place, c'est une équipe de jeunes qui s'occupent de faire ça, ils ont créé une startup, ils font le site, on voudrait commencer rayon par rayon, on a l'idée de commencer avec les livres de guerre et ça, ça pourrait toucher des gens dans d'autres pays, des gens qui ne sont pas proches de Bastogne, donc ça on s'est dit que ce ne serait peut-être pas mal d'essayer, ça ne coûte pas trop cher d'essayer et si ça marche, on peut le développer à d'autres rayons comme les stylos, j'ai vu ça dans un magazine professionnel que les stylos se vendent super bien sur internet donc c'est toutes des choses qu'on va peut-être essayer, en tout cas on se tourne quand même vers ça parce qu'on ne veut pas rater le coche, autrement par rapport à des évolutions récentes qui sont arrivées dans notre façon de travailler, Facebook a pris beaucoup de place aussi puisqu'on a créé une page Facebook qui nous permet de communiquer avec nos clients ça on a beaucoup de retours, on a beaucoup de clients qui aiment notre page et c'est une façon de communiquer qui ne coûte rien et qui, on voit directement le retour et ça c'est récent et ça c'est les employées qui gèrent, elles le font très bien, donc c'est une page qui est fort animée par rapport à justement ..., on s'est rendue compte que notre site était complètement délaissé à côté de ça, donc c'est pour ça qu'on essaye de le redynamiser un petit peu, autrement dans l'avenir je ne sais pas du tout, ma sœur et moi on a toutes les deux des enfants, je ne sais pas

s'ils vont ..., ils sont dans leurs études actuellement, dans leurs études supérieures, on ne sait pas s'ils vont vouloir un jour reprendre, si ce serait réalisable ou pas, je ne sais pas, comment un commerce comme le nôtre peut être repris, je ne sais pas franchement, on est dans l'inconnu complet, ça c'est la même chose pour beaucoup de mes collègues, mes confrères qui sont dans la grand rue, c'est difficile de remettre un commerce comme ça quoi, un jeune ne saurait pas donc normalement on en a encore pour quelques années à travailler, on y pense souvent mais on n'a pas de solution non plus. On verra, j'ai pas envie que notre magasin parte dans une chaîne, ça me ferait vraiment mal parce que ça ferait perdre son âme, donc peut-être un groupement de personnes, je ne sais pas comment ça peut se faire, parce qu'on parle beaucoup des ventes sur internet, mais à côté de cela je trouve qu'il y a quand même un retour vers le commerce de proximité, alors je me dis qu'on n'a pas trop souffert nous, en tout cas de la vente sur internet, je trouve que ça va encore, le côté commerce proximité, parce je ne sais pas si c'est vrai, mais les gens je pense, je ne sais pas, j'ai lu un article sur internet là-dessus aux États-Unis, en Angleterre c'est fini, oui, il y a encore des grands magasins, des carrefours et des trucs comme ça mais il y a plein de proxy, des grands magasins qui deviennent petits qui se mettent dans des petits quartiers, des choses comme ça donc je me dis on a encore peut-être un avenir, on a la chance que Bastogne soit une ville fort commerçante, ça bouge beaucoup donc j'espère qu'on va pas subir le même sort qu'Arlon ou des choses comme ça où ils ont eu..., le centre-ville en a pris un fameux coup, j'espère qu'on aura quand même encore quelques années devant nous et qu'on pourrait remettre notre magasin, mais franchement je ne sais pas, je ne sais pas du tout.

### **Envisagez-vous de vous lancer dans des projets risqués ?**

C'est-à-dire, je crois qu'on ne reprendrait plus un risque comme ça maintenant, je ne pense pas, voilà on l'a fait c'est bien maintenant on a un truc qui marche bien, ma sœur est un peu plus âgée que moi, je ne pense pas qu'on se remettrait à un truc, par exemple on fait un deuxième magasin en dehors de la ville, par exemple je ne sais pas en disant on va toucher une autre clientèle des gens qui viennent faire leurs courses en voiture qui n'ont pas envie du centre-ville mais qui veulent pouvoir se garer devant chez nous et faire leurs achats, ça nous a déjà effleuré l'esprit mais je crois qu'on fera plus ça, on ne se mettrait plus un truc comme ça sur le dos.

### **L'entreprise avait-elle mis l'accent auparavant sur le concept de performance durable ?**

Les trois premiers points, la ligne de conduite, que je vous dis, c'est que tout s'est fait de façon progressive et sans qu'on ne se pose trop de questions je vais dire et au niveau de l'environnement c'est quand même assez récent qu'on doit faire attention au tri de nos ..., enfin ça fait dix ans mais avant ça on ne triait pas nos poubelles comme on les trie maintenant donc avant ça mon père allait au parc à conteneurs de temps en temps ou on mettait nos poubelles, je ne sais même plus comment on faisait mais depuis lors c'est vrai qu'on a dû aménager un espace spécialement pour trier nos papiers, nos cartons, nos plastiques, nos poubelles ménagères parce que malgré tout on en a aussi. Au niveau de l'environnement, je ne vois pas ce qu'on aurait d'autre, l'électricité on a revu tout, on est passé au LED pour tout, mais ça c'est assez récent mais c'est des choses qui se sont faites parce que ça a été des contraintes, aussi voilà c'est des contraintes qui se sont imposées à nous et on s'est adapté.

**Comment décrieriez-vous la position de l'entreprise en matière de RSE avant et après votre arrivée ?**

On essaye d'être le plus respectueux, que ce soit dans le respect de l'environnement, de nos clients, on essaye, mais comme tout un chacun doit l'être quoi, mais on n'a pas de ..., je n'ai pas une ligne de conduite à ce niveau-là.

J'ai justement eu une réunion avec Mensura la semaine passée pour un peu discuter de ça, nous on n'a pas vraiment de risque au travail parce qu'elles n'ont pas de choses très risquées à faire, si ce n'est de temps en temps monter sur une escabelle, voilà il faut que nos escabelles soient stables, elles le sont, on essaye de ... on a des chaises de travail normales mais si il y en a une qui me dit : « j'ai vraiment trop mal au dos sur cette chaise-là », on va s'adapter, mais je n'ai pas, y pas de soucis, s'il y a un problème on va réagir. Mensura vient voir, voilà ils nous disent, par exemple ils m'ont dit que je dois mettre une rampe à mon escalier là-derrrière parce c'est trop dangereux, s'il y en a une qui tombe, c'est dangereux pour elle mais aussi c'est dangereux pour moi parce que je ne serai pas protégée parce qu'il n'y a pas de rampe, voilà ils me l'ont dit, ça va être fait, je pense pas ..., si j'en ai une enceinte, dès le début je lui dis : « ne porte plus rien du tout, les autres vont t'aider », on essaye, l'autre jour il y en avait une qui avait très mal aux jambes, elle est quand même venue travailler, courageusement, on a essayé de lui adapter son travail pour qu'elle travaille assise le plus souvent possible, c'est aussi un peu en fonction des petits soucis qu'on peut avoir ....

**C'est plus une adaptation quotidienne?**



Oui parce que je ne vois pas trop, chez nous il n'y a pas de lourd travail, voilà ça se fait mais j'attire toujours leur attention sur le fait que je ne veux pas qu'elles portent trop, parce que parfois il y en a qui croient qu'elles sont super fortes et elles portent des caisses alors que tout est à leur disposition pour qu'elles puissent travailler de façon plus optimale puisqu'on a des diables, on a des caddies, elles doivent utiliser le matériel qui est mis à leur disposition plutôt que de se casser le dos quoi, donc voilà.

**Avez-vous mis en place des actions spécifiques à ce niveau depuis la reprise ?  
Lesquelles ?**

Non, non ça s'est fait naturellement, sauf qu'on a dû expliquer le tri des poubelles, ça on a dû l'expliquer quand même longtemps avant que ce ne soit bien rentré dans les têtes maintenant je pense qu'elles ne sont même plus là, parce que maintenant c'est devenu une routine, mais au

**Avez-vous le sentiment que votre genre influence votre sensibilité aux problèmes de performance durable? Quels autres facteurs influencent votre sensibilité ? (âge, éducation, expérience...)**

Je ne crois pas, non je ne pense pas parce que je connais des gens, il y a des patrons d'entreprise qui sont très sensibles aussi, qui sont ..., prenez mon mari, c'est un homme et il ne travaille qu'avec des femmes et il ne sait pas leur dire « non », donc voilà je suis sûre qu'il est beaucoup plus souple encore que moi mais je ne pense pas que ça joue, dans notre secteur, à nous, que ça change quelque chose.

**Comment la société a-t-elle commencé à s'intéresser à la performance durable? (par choix, par souci de l'environnement, pour les bénéfices économiques, sociaux, environnementaux, par obligation ?)**

Ça se fait un peu par ..., d'abord on en parle de plus en plus, au niveau de l'environnement on n'a pas eu le choix puisque c'était comme ça, il fallait trier les déchets, mais autrement au niveau des relations avec le personnel, ça se fait de façon ..., déjà d'avoir notre règlement de travail à jour et tout, tout ça fait qu'on se pose plus de questions, enfin oui, c'est des obligations, mais en même temps c'est du bon sens, maintenant c'est vrai je viens de refaire tout mon règlement de travail parce qu'il était un peu dépassé, j'avais toujours pas fait le changement au niveau des caméras, ça doit être marqué dedans qu'elles sont filmées, parce qu'autrement si ça n'est pas marqué dedans que j'en surprendrait une en flagrant délit de quoi

que ce soit, si c'est pas marqué dans le règlement de travail qu'elles sont filmées, je ne peux pas utiliser le film pour les licencier, voilà c'est toutes des choses qu'il faut un peu se remettre en question et se mettre en ordre et donc ça nous fait repenser à certaines choses, quand on reprend tous les points qui sont dans ce règlement de travail là, mais je vais si je vous dis, je ne me pose pas souvent ce genre de question, c'est en fonction des problèmes qu'on peut avoir, mais on essaye de travailler de la façon la plus saine, donc ça correspond quand même à ..., on veut quelque chose de durable oui, donc on essaye de travailler toujours dans cet objectif-là, d'optimiser au mieux notre travail.

**D'après votre expérience et les difficultés que vous avez pu rencontrer, que recommanderiez-vous à une femme qui souhaite reprendre une entreprise ?**

Déjà il faut voir, il y a plein de possibilités différentes, si c'est par exemple reprendre une entreprise dans laquelle on a encore jamais mis les pieds, reprendre une entreprise existante voilà il faut déjà voir, moi je savais que j'allais trouver ma place facilement puisque j'y étais déjà dedans, donc j'avais, j'ai juste dû un peu faire mes preuves au niveau de montrer maintenant c'est nous, ma sœur et moi qui décidons, ça on l'a dit plusieurs fois, on a quand même dû le répéter, c'est Véronique et Isabelle, voilà on a dû prendre notre place à ce niveau-là, mais c'était pas compliqué parce qu'on était dedans, maintenant reprendre une société je ne sais pas si même je le ferais, arriver dans une société existante et dire que voilà ..., il faut y aller en douceur, je pense qu'une femme doit plus jouer là-dessus, mais fermeté quand même quoi, il faut savoir montrer dès le départ, je pense qu'on n'a pas trop intérêt à faire une gaffe dès le début quoi, parce qu'autrement ça va ..., ça risque de coïncider quand même un peu, on vous attend quand même au tournant, mais bon je pense que c'est pareil pour un homme, mais c'est quand même peut-être un peu plus ... si on reprend une boîte où il y a beaucoup de personnel c'est pas si évident, je veux bien croire, mais voilà nous on est à une petite échelle par rapport à ..., moi je n'ai que douze employés, si je devais travailler dans une grosse entreprise où il y a une cinquantaine de personnes, je ne sais pas si je serais capable de le faire aussi je pense qu'il faut allier la fermeté et un peu de finesse, voilà je sais difficilement donner des conseils aussi parce que j'ai pas dû me battre, j'étais peut-être pas le bon exemple pour le travail parce que j'ai pas dû me battre pour trouver ma place, parce que ça s'est fait tellement facilement.





## Executive Summary

In our entrepreneurial environment, few women are company head. There are generally absent of multiple activity sectors, mainly male sectors such as construction, technologies, engineering. And even less women take over an existing company.

Why fewer women choose to become entrepreneurs? What are their personal characteristics? How do they lead and manage their company? Which obstacles are they facing? Why don't they take over companies?

Moreover, the link between the gender and the corporate social responsibility hasn't been well identified so far. Are women more sensitive to social responsibility? Have they different behaviours? Do they take more actions? If so, which kind of actions: social, environmental?

Through a review of the existing literature and thanks to nine interviews of female entrepreneurs, we will present an overview of the main theories about this subject and compare them to the reality of these women. We will speak about their motivations, their image, their characteristics, their advice and the obstacles they face in their career and the difficulties they face when they want to buy an existing company. Then, we will try to understand the influence of the gender over the corporate social responsibility initiatives.