

## LE CONJOINT DE DIRIGEANT, COURROIE DE TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

[Valérie Denis](#), [Eugénie Gillot](#), [Marie Mahieu](#)

De Boeck Supérieur | « [Entreprendre & Innover](#) »

2020/1 n° 44 | pages 16 à 26

ISSN 2034-7634

ISBN 9782807393653

DOI 10.3917/entin.044.0016

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2020-1-page-16.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

---

# Le conjoint de dirigeant, courroie de transmission de l'entreprise familiale

## The business owner's partner: Keeping the family business on the road

- > *Valérie Denis*
- > *Eugénie Gillot*
- > *Marie Mahieu*

---

### Résumé

Quels sont les rôles du conjoint de dirigeant d'entreprise familiale ? Une étude de 3 ans s'est penchée sur la question et a analysé l'auto-perception de 42 conjoints et conjointes de dirigeants de 1<sup>re</sup> à 12<sup>e</sup> génération, actifs ou non dans l'entreprise. Elle l'a ensuite confrontée aux regards de 168 dirigeants d'entreprises familiales et de 169 « Next Gen »<sup>1</sup>. Mettant en lumière une myriade de rôles souvent invisibles ou méconnus, l'étude met aussi en avant la richesse des compétences, savoir-être et tempéraments des conjoints.

Trois rôles principaux émergent : vis-à-vis du dirigeant, le soutien émotionnel à toute épreuve ; vis-à-vis de la famille, la facilitation de la communication ; et vis-à-vis de la Next Gen, la transmission de l'esprit d'entreprendre.

Au carrefour des interactions et des enjeux individuels, familiaux et entrepreneuriaux, le conjoint est donc une pièce indispensable de la mécanique de l'entreprise familiale, et ce contrairement à sa propre perception. Telle la courroie de transmission qui perpétue le mouvement, le conjoint de dirigeant est un véritable passeur de modèle qui perpétue le mouvement entrepreneurial et familial.

---

<sup>1</sup> Enfants de dirigeants âgés de 18 à 35 ans, actifs ou non dans l'entreprise familiale.

## Abstract

What roles do partners of family business owners play? A three-year study asked this question and analyzed the self-perception of forty-two male and female partners of first- to twelfth- generation business owners, whether active or not within the family business. The results were then compared with the perspectives of 168 CEOs of family businesses and 169 next gens. The study shed light on the diverse roles partners play (often little-known or invisible) and on the rich contributions they bring in terms of hard skills, soft skills, and temperaments.

Three main points emerged: The partner's role in providing the business owner with unconditional emotional support; the partner's role in facilitating communication within the family circle; and the partner's role in passing entrepreneurial spirit on to the next gen.

As a fundamental actor at the crossroads of individual, family, and entrepreneurial interactions and challenges, the partner is vital to the mechanics of the family business, although they do not portray themselves as such. Just as a car's drive belt ensures its continuous movement, the business owner's partner keeps the family and the business on the road.

### Les points forts

- **Expliciter la place et les rôles des conjoints de dirigeants dans la sphère familiale et envers l'entreprise.**
- **Mettre des mots sur les contributions des conjoints envers les familles et les entreprises notamment dans certaines étapes de la vie de celles-ci comme la transmission.**
- **Découvrir les schémas de communication intrafamiliaux et entre la famille et l'entreprise, dans lesquels le conjoint de dirigeant est l'élément-pivot.**
- **Découvrir et comprendre le point de vue de la « Next Gen » qui estime que le conjoint est le premier transmetteur de l'esprit d'entreprendre.**

C'est dans les années 1990 que la recherche académique a commencé à s'intéresser, bien timidement, aux rôles des conjoints de dirigeants d'entreprises familiales<sup>2</sup>. Partant de témoignages de

conjointes de dirigeants de grandes entreprises, une ébauche de profil avait été faite, mettant en avant l'invisibilité de cette « actrice » au rôle jugé secondaire dans la pièce de théâtre entrepreneuriale<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Lyman, A. R. (1988). Life in the family circle. *Family Business Review*, 1(4), 383-398.

Salaganicoff, M. (1990). Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities. *Family Business Review*, 3(2), p.125-137.

<sup>3</sup> Marshack, K. (1994). Copreneurs and Dual-Career Couples: Are They Different? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 49-69. Poza, E. & Messer, T. (2001). Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review*, 14(1), p.25-36.

En effet, seul le vécu de femmes, épouses de dirigeants, et non actives dans les entreprises familiales gérées par leur mari, était analysé<sup>4</sup>.

À notre connaissance, depuis les années 2000, les travaux qui se consacrent aux conjoints de dirigeants sont assez rares. En 2016, la Chaire ICHEC Familles en Entreprises a décidé de leur consacrer trois années d'études. L'équipe de recherche souhaitait étudier les perceptions des rôles que les conjoints et conjointes de dirigeants d'entreprises familiales estiment jouer envers l'entreprise, la famille et l'actionariat.

L'équipe de recherche souhaitait confronter cette auto-perception du conjoint à celles du dirigeant et de la « Next Gen » afin de mettre en lumière des rôles reconnus par ces trois parties prenantes. Enfin, à travers ces rôles du conjoint reconnus, l'équipe visait à situer le conjoint dans le schéma traditionnel représentant les entreprises familiales : les trois cercles de Davis et Tagiuri<sup>5</sup>.

Une étude qualitative auprès de 52 conjoints de dirigeants d'entreprises familiales de 2<sup>e</sup> à 12<sup>e</sup> générations a été associée à une étude quantitative auprès de 168 « Next Gen » et 169 dirigeants d'entreprises familiales. L'analyse des positions perceptuelles différentes de ces trois parties prenantes a mis en exergue que la place du conjoint du dirigeant sur le schéma de Davis et Tagiuri est d'une part, multiple en fonction de ses rôles vis-à-vis de ses différents interlocuteurs et d'autre part, mouvante en fonction du

moment où ont lieu ces interactions. La conjonction de la multiplicité des places du conjoint, de leur mobilité et des rôles qu'ils jouent nous ont amenés à « placer » le conjoint de dirigeant non pas dans un des cercles du schéma de Davis et Tagiuri, mais autour de ces cercles en leur permettant de les faire tourner, tel une courroie de transmission dans un véhicule.

L'abondante littérature sur la transmission d'entreprise a largement dépeint les rôles du dirigeant (fondateur ou repreneur) en tant que transmetteurs de pouvoir, de savoir, de savoir-faire et d'avoirs<sup>6</sup>. Elle a aussi mis en avant les rôles des administrateurs, actionnaires et aussi des collaborateurs-clés. Mais les conjoints, dans ce domaine-là aussi, ont brillé par leur invisibilité. Christine Blondel<sup>7</sup> a été la première auteure à baptiser le conjoint de géant invisible. Par l'analogie avec la courroie de transmission, les rôles joués par les conjoints vis-à-vis de la « Next Gen » et des dirigeants sont mis en lumière, malgré leur invisibilité.

## Le conjoint, transmetteur principal de l'esprit d'entreprendre

Une longue tradition de recherche en entrepreneuriat a souligné à de nombreuses reprises l'importance de la famille dans la genèse et la transmission des compétences et des comportements entrepreneuriaux<sup>8</sup>. Certains chercheurs ont attribué cet effet au phénomène de

4 Fitzgerald, M, Muske, G. (2002). Copreneurs : an exploration and comparison to other family businesses. *Family Business Review*, 15(1), p.1-16.

5 Tagiuri R., Davis J. (1996). Bivalent attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), p.199-208.

6 Crenn, M. (2016). « Mon entreprise ne restera pas dans ma famille ! » – Typologie de cédants potentiels en fonction des raisons de ce choix. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 15(3), 39-61.

7 Blondel, C. (2005). Les femmes et l'entreprise familiale, rôles et évolution. *INSEAD working paper*, France.

8 Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family

modèles de rôles qui expliquent comment, au sein d'une famille, les parents sont observés, puis imités par les enfants, ce qui impacte à la fois les objectifs des enfants une fois devenus adultes, ainsi que leurs aspirations et leurs attitudes<sup>9</sup>. Les études empiriques réalisées sur des familles d'entrepreneurs ont montré que les enfants nés dans ces familles ont une probabilité plus forte de devenir entrepreneurs que les enfants nés dans des familles sans modèle entrepreneurial<sup>10</sup>. Car le comportement des parents, lorsqu'ils sont entrepreneurs, influence à la fois la motivation des enfants envers ce métier et leur envie de suivre l'exemple de leurs aînés afin de connaître un succès et un épanouissement similaires<sup>11</sup>. Néanmoins, ce qui restait encore peu connu dans ce cadre est le rôle joué par le parent qui est aux côtés du dirigeant.

### Méthodologie

Cette étude a été réalisée en deux vagues. La première, basée sur une approche qualitative, regroupe 52 entretiens semi-directifs de conjoints (10 hommes et 42 femmes) de dirigeants d'entreprises familiales<sup>12</sup>. Un échantillon constitué de 23 conjoints actifs et 29 non actifs dans l'entreprise familiale.

embeddedness perspective. *Journal of business venturing*, 18(5), 573-596.

9 Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Van Praag, M., & Verheul, I. (2012). Entrepreneurship and role models. *Journal of Economic Psychology*, 33(2), 410-424

10 Van Auken H.; Stephens, P.; Fry F. & Silva, J. (2006). Role model influences on entrepreneurial intentions: A comparison between USA and Mexico. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(3), 325-336.

11 Lavolette, E. M., Radu Lefebvre, M., & Brunel, O. (2012). The impact of story bound entrepreneurial role models on self-efficacy and entrepreneurial intention. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(6), 720-742.

12 Ces entreprises comptent entre 2 et plus de 1 000 employés et vont de la 1<sup>ère</sup> à la 12<sup>e</sup> génération, en Belgique, en France et au Grand-Duché de Luxembourg.

Ces entretiens ont été réalisés entre janvier 2015 et septembre 2018.

Les personnes interviewées ont été contactées et sélectionnées via un réseau d'entrepreneurs ayant suivi des formations au sein d'ICHEC Formation Continue ainsi que parmi le réseau plus élargi de la Chaire Familles en Entreprises avec qui les chercheurs de l'équipe ont développé avec le temps une relation de confiance. Cette relation de confiance avait été jugée indispensable pour aborder la question qui nous intéresse ici.

Dans un second temps, une approche quantitative a été privilégiée afin d'approfondir les zones d'ombres ressorties de l'étape qualitative. Un questionnaire a été diffusé auprès des contacts des répondants de la première vague ainsi qu'au réseau de « Next Gen » de la Chaire<sup>13</sup>. Ensuite le questionnaire s'est diffusé par effet boule de neige aux contacts de nos contacts. Au total, 168 dirigeants d'entreprises familiales ainsi que 169 « Next Gen » ont répondu à l'étude quantitative.

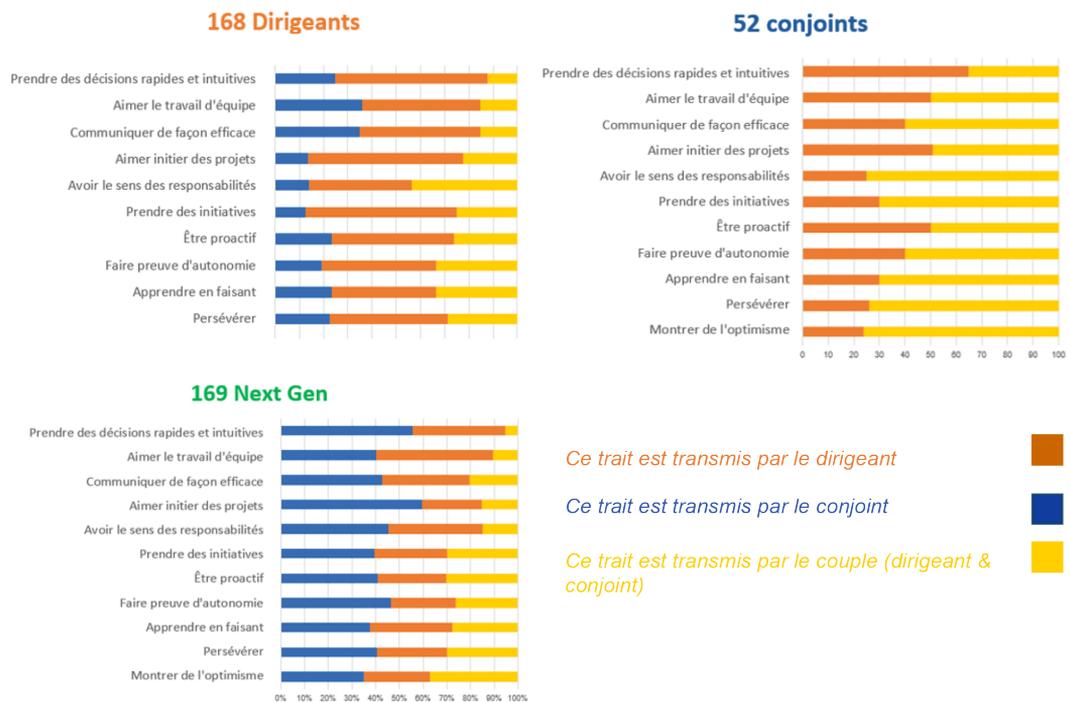
Sur base de la *Grounded Theory*<sup>14</sup> et de l'approche hypothético-inductive<sup>15</sup>, le terrain et l'observation ont été privilégiés pour cette étude. Les vécus et dimensions empiriques ont été observés, détaillés et analysés afin de faire apparaître des concepts ou du moins, de nouveaux éléments de compréhension. Les témoignages ont ensuite été analysés à l'aide du logiciel Nvivo, découpés en nœuds et sections répartis selon les thématiques visées et élaborées par les chercheurs. Les catégories et données récoltées ont été présentées et confrontées à différents chercheurs et acteurs de terrain en anthropologie, sociologie, psychologie (Gestalt), gouvernance, management et transgénérationnel.

13 Il s'agit ici de Next Gen ayant suivi les formations données par Banque de Luxembourg (Académie d'été, FBIEP), mais aussi des jeunes concernés par une entreprise familiale inscrits à l'ICHEC Brussels Management School ou encore les enfants des dirigeants déjà membres du réseau de la Chaire Familles en Entreprises.

14 Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage.

15 Quivy, R. & Van Campenhout L. (2006 [1995]). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod.

## Graphiques : Qui est à l'origine de l'esprit entrepreneurial de la Next Gen ?



Verzat<sup>16</sup> définit l'esprit d'entreprendre à l'aide de onze traits de caractère. Nous avons soumis cette liste aux dirigeants, aux enfants de dirigeants ainsi qu'aux conjoints afin de déterminer si la « Next Gen » dispose de ces traits de caractère, et de savoir via qui ces traits sont transmis : le dirigeant, le couple ou le conjoint seul.

Les graphiques (ci-dessus) montrent qu'il y a un décalage notable entre ce que les dirigeants estiment transmettre à leurs enfants et ce que les enfants disent recevoir. Les dirigeants estiment être les principaux transmetteurs de l'esprit d'entreprendre à la génération suivante. Alors

que les jeunes soulignent d'abord le rôle de leur parent non dirigeant.

Les conjoints, quant à eux, se perçoivent comme des acteurs de second plan et relativisent voire estiment nulle leur implication en termes de transmission entrepreneuriale. Jouant une partition dépendante de celle du dirigeant, c'est à celui-ci qu'ils octroient le rôle principal de transmetteur. Leur perception est donc également décalée de celle de la « Next Gen ». Pourtant, grâce aux résultats de l'étude, nous apprenons que pour les jeunes, c'est le conjoint du dirigeant qui leur transmet *la facilité des contacts humains, le respect, l'honnêteté, la capacité à prendre du recul et la patience*. C'est aussi par le conjoint qu'ils reçoivent *la détermination, le goût du travail, le souci de la qualité, le sens de la famille et la joie de vivre*.

16 Verzat C. (2012). Eduquer l'esprit d'entreprendre, Bilan et questionnements de recherches. *Thèse doctorale*, UPMF Grenoble.

## › L'origine de la courroie de transmission

La courroie de transmission est « une bande souple refermée sur elle-même, servant à transmettre, par l'intermédiaire de poulies, un mouvement de rotation d'un arbre à un autre »<sup>17</sup>. Pièce indispensable au bon fonctionnement d'un véhicule ou appareil, elle permet d'en augmenter la puissance. Les spécialistes diront que le choix d'une **courroie** doit être effectué avec attention car elle joue un rôle primordial dans la vie quotidienne d'une machine. Elle en constitue souvent la pièce maîtresse.

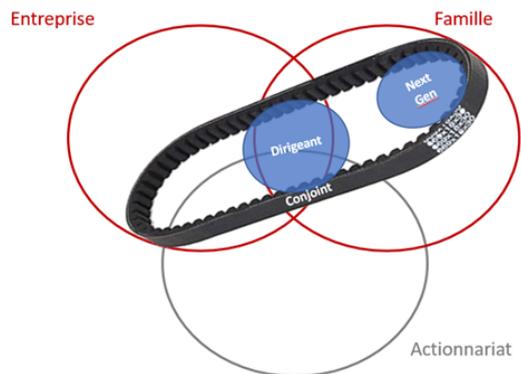
Examinons cette définition de la courroie de transmission sur base des enseignements tirés de l'étude de l'ICHEC sur les rôles des conjoints<sup>18</sup>.

Si les courroies transmettent un mouvement, les conjoints de dirigeants transmettent-ils vraiment quelque chose ? Si oui, quoi, à qui, quand et comment ? L'étude réalisée a démontré que le conjoint, qu'il soit entrepreneur ou non, actif ou non dans l'entreprise familiale ou en-dehors, participe à la transmission de l'esprit d'entreprendre auprès de ses enfants. Ce sont les jeunes générations des familles en affaires qui perçoivent ce rôle et le nomment.

Le schéma ci-dessous reprend notre postulat de conjoint en tant que courroie de transmission. Nous avons repris les trois cercles de Davis et Taguiri (1996) et positionner le conjoint non pas dans un des trois cercles mais englobant au minimum deux des cercles : Ceux de l'entreprise où

se trouve le dirigeant (et parfois la « Next Gen ») et de la famille. C'est ce conjoint, courroie de transmission, qui selon nous, permet aux dirigeants et à la « Next Gen » d'évoluer, de se déplacer, de se croiser et d'échanger que ce soit au niveau de la communication ou au niveau de la position.

**Figure 1 :** Le conjoint, courroie de transmission



Répondant aux interrogations des enfants sur le métier de dirigeant, sur ce que fait concrètement le parent administrateur-délégué quand il est dans l'entreprise familiale et surtout pourquoi et dans quel contexte il-elle le fait, les conjoints de dirigeants transmettent la connaissance du métier de dirigeant d'entreprise familiale : sa raison d'être, ses enjeux, ses contenus, ses spécificités.

Étant le parent le plus présent et donc le plus disponible, c'est auprès de lui que fument les questions spontanées de la « Next Gen », et ce, dans les entreprises dites de première génération comme dans les plus âgées. Le questionnement des jeunes ne porte pas que sur le dirigeant, son métier et les raisons de son absence. Il porte aussi sur l'entreprise et son histoire, ses évolutions, ses composantes humaines, techniques ou stratégiques, son image, ses anecdotes, ses heures de

<sup>17</sup> Définition du dictionnaire Larousse.

<sup>18</sup> Denis, V. (2018). *Zooms sur les conjoints de dirigeants. À la croisée des enjeux personnels et entrepreneuriaux*. ICHEC Brussels Management School.

gloire mais aussi les crises. Tel un conteur, le conjoint transmet oralement ce qu'il sait et ce qu'il connaît.

### › Transmission d'un modèle familial

Les enfants du dirigeant et de son conjoint estiment que la communication se fait d'abord par l'intermédiaire du parent qui n'est pas impliqué directement en tant que dirigeant de l'entreprise familiale. À travers les histoires qu'ils leur racontent, les conjoints cultivent chez les jeunes le goût de l'entrepreneuriat et le respect pour l'entreprise. Ils aident ainsi à faire germer l'envie de continuer l'aventure entrepreneuriale. Cela est rendu possible par une présence et une disponibilité auprès de leurs enfants plus grandes que celles du dirigeant. Présents quand les enfants se questionnent sur l'entreprise, ses métiers, son histoire, ses défis, sa raison d'être et son actualité, les conjoints relatent et expliquent, c'est-à-dire éduquent.

Aux yeux des enfants, le dirigeant apparaît comme un modèle de rôle « lointain », dont le temps est souvent minuté, et peu disponible pour échanger avec les jeunes de la famille de manière régulière, soutenue et cohérente.

Suite à ces constats, il convient de se demander d'où le conjoint détient cette capacité à transmettre l'esprit d'entreprendre.

Les informations sociodémographiques que nous avons recueillies (Denis, 2018) indiquent que ces conjoints proviennent en majorité de familles entreprenantes et ceci dans une proportion supérieure au reste de la population<sup>19</sup>.

19 Contre 16 % de la population belge, 51 % des conjoints de l'étude ont des parents entrepreneurs, indépendants ou exerçant des professions libérales.

Les principales attitudes entrepreneuriales que les conjoints de dirigeants disent avoir observées chez leurs parents et grands-parents, et qu'ils se sont appropriées, sont : *l'optimisme, la polyvalence, la motivation ou volonté de réussir, la prise d'engagements et de responsabilités, la valeur du travail ou l'art de se relever les manches, la persévérance, l'ancrage, la passion et la bonne gestion financière.*

« Mes grands-parents ont transmis ces valeurs-là à ma mère qui nous les a transmises. Quand on allait en vacances chez ma grand-mère, on pouvait jouer mais on devait aussi donner un coup de main : c'était 40 % de loisir et 60 % de travail » déclare ainsi Julie, 42 ans, non-active<sup>20</sup>.

En d'autres termes, on peut penser que si les conjoints racontent des histoires entrepreneuriales qui inspirent et forment les enfants, ceci est possible car ils connaissent bien déjà la structure narrative de ce type d'histoires pour avoir été eux-mêmes, par le passé, des enfants auxquels on a raconté ces mêmes histoires d'entrepreneurs. Pour en avoir aussi été les témoins visuels, ils connaissent de manière intime ce qu'est l'entrepreneuriat, ce qu'il suppose comme efforts, engagement, renoncement, passion et persévérance. Ils connaissent les risques et les coûts d'une carrière d'entrepreneur comme ils savent aussi les bénéfices d'une vie d'entrepreneur pour les avoir vécus au sein de leur famille de naissance. Une fois parents, ils transmettent ce savoir et ces valeurs en référence à l'entreprise familiale du dirigeant.

20 Les différentes citations sont extraites d'entretiens semi-directifs dans le cadre de l'étude sur les conjoints. Les noms sont des noms d'emprunt, les autres informations sont vraies.

Et le message semble efficace, car les jeunes y sont sensibles et réceptifs et font preuve de gratitude envers ce parent « de l'ombre » qu'on pourrait qualifier de « passeur de modèle », au cœur de la dynamique entrepreneuriale des familles en affaires.

## Une transmission par la communication

Pour pouvoir transmettre cette *orientation entrepreneuriale*, il faut aussi avoir le talent de la communication. Des études ont déjà mis en avant l'importance du conjoint dans le maintien et le renfort de l'unité et de la culture familiale ainsi que de la communication intrafamiliale<sup>21</sup>. Ce talent est reconnu par la « Next Gen » mais aussi par les dirigeants... et souvent par le conjoint lui-même. Nombre de conjoints de notre étude se sont en effet définis comme de « bons diplomates qui ont l'art de transmettre les messages aux bonnes personnes aux bons moments. » Les récits rapportés par les conjoints, les dirigeants, et aussi les enfants nous ont permis de mettre en exergue 4 schémas de communication intrafamiliale dans lesquels le conjoint de dirigeant est l'élément pivot.

### ■ 1<sup>er</sup> schéma : Écoute et diffusion

Les enfants du couple s'adressent au conjoint plutôt qu'au dirigeant pour assouvir leur curiosité par rapport à l'entreprise, son histoire, son actualité. C'est aussi

avec le conjoint non actif dans l'entreprise familiale que des enfants qui y sont actifs viennent partager leur vécu, leurs opinions sur la manière dont le dirigeant gère l'entreprise et les retours qu'ils reçoivent des collaborateurs. Ils évoquent aussi leurs frustrations, joies, envies et projets car ils savent que ces messages seront transmis au dirigeant de la manière adéquate, en temps voulu.

*« J'ai une posture d'écoute. Mes enfants ne partagent pas toujours avec mon mari les idées qu'ils ont pour l'entreprise. Sans doute craignent-ils qu'elles ne soient pas écoutées avec tout l'intérêt souhaité. C'est donc à moi qu'ils en parlent et moi, je les transmets à mon mari. »* Laurence, 53 ans, non active dans l'entreprise familiale.

### ■ 2<sup>e</sup> schéma : Soutien émotionnel

Considérant son conjoint comme son soutien émotionnel à toute épreuve ou son confident, le dirigeant lui confie des informations sur l'entreprise et sur les enfants qui l'y rejoignent. Il partage sa fierté de les voir évoluer, prendre des risques mais aussi ses éventuelles frustrations et les commentaires des collaborateurs. Le conjoint invite alors souvent le dirigeant à transmettre ces informations aux enfants, mais comme il n'est pas certain que celui-ci le fasse, il transmet lui-même l'information.

*« Mon mari me rapporte des choses très positives de ce que les employés disent au sujet de notre fille qui a rejoint l'entreprise. Il ne les lui dit pas directement. C'est moi qui transmets à ma fille les échos du terrain, tels que son père me les a communiqués. »* Marianne, 60 ans, non active dans l'entreprise familiale.

21 Nikina, A., Le Loarne-Lemaire, S. & Shelton, L. (2012). Le rôle de la relation de couple et du soutien du conjoint dans l'entrepreneuriat féminin. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(4), 37-60.

Jennings, J., McDouglas, M. (2007). Work-Family Interface Experiences and Coping Strategies: Implications for Entrepreneurship Research and Practice, *Academy of Management Review*, 32(3), p.747-760.

### ■ 3<sup>e</sup> schéma : Émancipation

Le conjoint prend l'initiative de jouer le rôle de facilitateur entre la « Next Gen » et le dirigeant, sans en informer ce dernier. Il transmet aux enfants des messages qu'il estime utiles à la cohésion intrafamiliale, à la communication intergénérationnelle et au bon fonctionnement de l'entreprise. Très attentif à laisser les enfants faire les choix qui leur correspondent, le conjoint les encourage à révéler leurs propres talents, à oser leur touche personnelle, même si celle-ci va à l'encontre des opinions du dirigeant.

*« J'échange régulièrement avec mon fils qui a intégré l'entreprise, car il vit avec son père dans l'entreprise ce que moi je vis avec lui dans le couple. Je peux donc en quelque sorte le coacher. »* Claire, 63 ans, non active dans l'entreprise familiale.

### ■ 4<sup>e</sup> schéma : Coaching

Dans ce schéma, c'est la posture de « coach » du dirigeant qu'endosse le conjoint. Il donne des avis pour la « gestion » des enfants dans le cercle familial ou celui de l'entreprise, mais aussi des conseils relatifs à la manière de communiquer. Coacher le dirigeant est davantage vécu comme un plaisir que comme un devoir car les conjoints sont empreints de beaucoup d'admiration et de confiance dans la capacité à conduire les projets de son ou ses entreprises (Denis, 2018).

À travers ces quatre dynamiques de communication observées dans notre étude, le conjoint confirme son rôle de courroie de transmission... de messages et de valeurs.

## Les caractéristiques d'un bon transmetteur

Incarner l'esprit d'entreprendre et être habile en communication sont-ils suffisants pour définir le profil du conjoint de dirigeant ? Nécessaires, oui, mais pas suffisants. Il est ressorti des entretiens et des réponses aux questionnaires que les caractéristiques propres à une courroie de transmission étaient similaires aux aptitudes attribuées au conjoint par le dirigeant et la « Next Gen », à savoir : la solidité, la souplesse, sa position centrale et sa présence indispensable.

### › La solidité

Vivre et perdurer aux côtés d'un dirigeant est loin d'être un long fleuve tranquille. Il en faut de la solidité pour tenir droit face à un personnage que les conjoints dépeignent comme plutôt *autoritaire* et *exigeant*, pour qui le travail est prioritaire sur la vie de famille et de couple, *passionné*, *sans cesse en projets* et *auto-didacte* (Denis, 2018).

Les dirigeants masculins et féminins de notre étude sont d'ailleurs reconnaissants envers leur conjoint avant tout pour son soutien émotionnel à toute épreuve, sa présence et sa confiance. Cette reconnaissance augmente avec l'âge. La confiance est surtout perçue par les dirigeants masculins envers leur épouse, qu'ils nomment leur *pilier*.

Avec les nouvelles technologies, la porosité entre les espaces familiaux et de l'entreprise peut grandir. Rendu accessible partout et tout le temps, le dirigeant peut encore plus aisément permettre à « l'entreprise-maîtresse » de s'immiscer dans l'espace-temps consacré au couple et à la famille. C'est à ce moment-là que le

conjoint endosse son rôle de « Gardien de l'équilibre familial » en mettant en place quelques règles de comportement et de communication au sujet de l'entreprise. Le conjoint doit donc faire preuve de solidité pour protéger la sphère privée, surtout si l'entreprise traverse une période chaotique. Mais solidité ne signifie pas rigidité...

*« J'ai placé un mot dans le hall d'entrée de notre maison, où j'ai écrit « Bienvenue à la maison, à demain l'entreprise ! ». Mon mari a souri et se dit heureux de relire ce mot chaque fois qu'il rentre. »* Marianne, 60 ans, non active dans l'entreprise familiale.

### › La souplesse

Interagissant avec son environnement, chaque entité (famille et entreprise) est en mouvement perpétuel et en évolution continue. À chaque phase de ces cycles correspondent des besoins, rythmes et enjeux spécifiques auxquels le conjoint s'adapte. Les casquettes qu'il peut porter simultanément sont nombreuses (beau-fils ou belle-fille, conjoint, parent, employé, dirigeant ou co-dirigeant, associé, administrateur, actionnaire...) et potentiellement ambivalentes. C'est sa souplesse d'esprit qui lui permet de rester droit dans ses propres valeurs tout en maintenant le lien avec ses interlocuteurs et les situations.

### › Une position centrale et une présence indispensable

Dans la sphère familiale, les conjoints se disent au cœur des interactions entre trois familles : leur famille d'origine, la famille du dirigeant (ou belle-famille) et la famille que le couple « dirigeant-conjoint » a engendrée (Denis, 2018).

S'ils ne perçoivent pas ou peu les rôles de leur conjoint dans la transmission de l'esprit d'entreprendre, les dirigeants reconnaissent unanimement son rôle indispensable à la cohésion et au fonctionnement de la famille et ont particulièrement beaucoup de gratitude pour la qualité de l'éducation donnée aux enfants.

Parmi les hommes et les femmes dirigeants interrogés, 35 % estiment que sans la présence du conjoint, l'entreprise familiale n'existerait pas. 30 % pensent qu'elle serait plus lourde à porter. 27 % des dirigeants masculins (et aucune dirigeante femme) trouvent que l'absence du conjoint (actif ou non dans l'entreprise) rendrait celle-ci moins familiale.

*« Sans la présence du conjoint, la famille se verrait dépourvue de son pilier. Les aspects opérationnels et logistiques dans la famille et par conséquent dans l'entreprise dysfonctionneraient. » « Sans le conjoint, la famille n'existerait pas, ou n'irait pas bien du tout. » « La vie familiale serait triste, monotone, malheureuse. »<sup>22</sup>*

Au carrefour des interactions et des enjeux individuels, familiaux, entrepreneuriaux et patrimoniaux, le conjoint est donc une pièce indispensable de la mécanique familiale et entrepreneuriale. Telle la courroie de transmission, le conjoint assure la continuité de la communication intrafamiliale, la connaissance de l'histoire et du métier de l'entreprise, l'équilibre des individus et des sphères familiales et d'entreprises, la continuité de l'activité en devenant si besoin actif dans l'entreprise, la continuité familiale

<sup>22</sup> Extrait des résultats de l'étude quantitative sur les conjoints de dirigeants.

en éduquant la « Next Gen » dans des valeurs entrepreneuriales dans lesquelles lui-même a grandi. Le conjoint perpétue ce mouvement circulaire de la courroie qui permet le passage des membres de la famille d'une sphère à une autre.

Tout comme la courroie de transmission sert à lier, attacher, maintenir ou serrer quelque chose, le conjoint veille à maintenir sa famille (générée avec le dirigeant) liée à l'entreprise sans pour autant l'y emprisonner.

Les caractéristiques techniques d'une courroie que sont la souplesse, la durabilité et la résistance aux variations d'environnement même extrêmes, correspondent bien aux profils des conjoints que nous avons rencontrés et par lesquels ils se définissent eux-mêmes. C'est aussi comme cela que les dirigeants les perçoivent, sans pour autant l'exprimer clairement, contrairement à la « Next Gen ».

Tout comme l'absence d'une courroie de transmission empêche tout simplement l'appareil qui la contient de fonctionner, les dirigeants reconnaissent qu'en l'absence du conjoint, la famille n'existerait pas, dysfonctionnerait et par conséquent l'entreprise irait beaucoup moins bien.

La mise en évidence des rôles essentiels du conjoint de dirigeant d'entreprise familiale mérite une attention croissante des chercheurs. Le contexte historique actuel où de nombreuses entreprises familiales changent de mains, est une opportunité pour approfondir la compréhension et honorer le rôle de transmetteur de l'esprit d'entreprise joué par le conjoint et sa place centrale dans la communication intrafamiliale au sujet de l'entreprise !

**Valérie Denis**, diplômée ingénieur commercial, a 24 ans d'expérience, dont 14 dans la formation

post-universitaire en Management et dans l'organisation d'études, publications et événements pour dirigeants de PME et entreprises familiales. En 2011, elle a créé à l'ICHEC Brussels Management School une chaire dédiée aux entreprises familiales. Elle y coordonne la recherche de terrain sur l'ADN des familles d'entrepreneurs et est chargée du cours de transmission d'entreprises en Master 2 à l'ICHEC. Valérie est co-auteure de 9 ouvrages de management, dont les 3 derniers sont : *Bijoux de Familles*, Editions Roularta ; *Dans les yeux de la Next Gen*, Editions ICHEC ; *Zooms sur les conjoints de dirigeants*, Editions ICHEC. Passionnée par la dynamique intergénérationnelle et les périodes de mutation, Valérie a créé ALTANDO SCS, société d'accompagnement des individus, organisations et familles dans leurs questions de sens, cohésion, culture et transmission.

**Eugénie Gillot**, chargée de projets à la Chaire Familles en Entreprises de l'ICHEC Brussels Management School, a un diplôme de master en gestion de l'entreprise (ICHEC Brussels Management School). Elle coordonne les axes de la Chaire, assure les contacts avec les entreprises qui participent aux études, aux formations ou aux événements, et les contacts avec les partenaires et avec les étudiants de l'ICHEC. Ce qui l'anime c'est de pouvoir offrir un lieu de parole pour les parties prenantes de l'entreprise, notamment les étudiants de l'ICHEC concernés. Elle-même entrepreneure et entourée de sa famille, elle vit au quotidien les questionnements et enjeux liés à ce cadre professionnel et personnel unique.

**Marie Mahieu**, assistante en recherche en sciences de gestion en entreprises familiales au sein de la Chaire Familles en Entreprises de l'ICHEC Brussels Management School, est diplômée en anthropologie (Université Libre de Bruxelles) et détentrice d'un master complémentaire en sciences de l'environnement (Université Catholique Louvain). Elle contribue de façon polyvalente aux études menées par la Chaire, via un travail tant sur le terrain (interviews...) que par des analyses approfondies de la littérature. Son regard d'anthropologue qui analyse les interactions entre l'humain et son environnement (social, sociétal, culturel ou familial) vient compléter avec succès le regard entrepreneurial.