



Rencontre

## LE TABOUQUIN : ANTIDOTE AUX TABOUS ?



Nathalie MARLY vient de 'commettre' un nouvel ouvrage aussi intéressant et original que le précédent\*. Le livre est basé sur une étude scientifique réalisée par Nathalie CRUTZEN, Professeur à HEC Liège. Structuré en six actes, il s'apparente à une pièce de théâtre entrecoupée de digressions et d'intermèdes qui apportent une respiration et une touche de folle fantaisie à un sujet complexe, les tabous dans les entreprises familiales.

C'est avec un sourire permanent aux lèvres que l'on suit, au fil des 188 pages que compte l'ouvrage, les trois heures d'un show multimédia commandé par l'Institut de l'Entreprise familiale (IEF) dirigé par Laurent Weerts, à la dame au sac à plumes qui caquette. Et c'est avec jubilation que l'on fait la connaissance de Nombri du Monde et que l'on va déguster un Apfel Krokant à l'improbable Konditorei familiale ...

Vous suivez ? Non... Non ? Alors partons à la rencontre de Nathalie Marly, reine de la brainstormite et de Nathalie Crutzen, reine de l'organisation cérébrale.

Nathalie Marly, vous avez reformé le duo des Nathalie pour cette étude scientifique dont vous livrez les résultats sous une forme à nouveau inhabituelle et empreinte d'un humour qui vous est propre et que le lecteur, au fil de la découverte de vos différents ouvrages, commence à bien cerner. Les italiques décrivent le ressenti et les pensées

parfois très décalées de la narratrice - animatrice que vous êtes et la forme questions/réponses est privilégiée. Qu'est-ce qui vous fait vibrer dans un projet comme celui-ci ? Outre bien sûr le cri du canard de votre bien-aimé...

L'espoir qu'avec l'humour à tous les coins de pages, le livre sera lu par les entrepreneurs familiaux... Qu'ils s'imprègnent de l'étude de Nathalie Crutzen et que cela fasse progresser leur chiffre d'affaires ! Le livre est aussi consulté par les étudiants qui suivent l'atelier 'Gérer une entreprise familiale » du Portfolio de Compétences. Ils peuvent apprendre sans s'endormir sur leur syllabus... Avouez qu'un cours avec un canard dans un sac, un Nombri du Monde qui harcèle son entourage et les petites manies de la narratrice, c'est rare... Vulgariser en utilisant l'humour impose de se moquer de soi-même, de ne pas se prendre au sérieux... Très bon pour nous tous...

Nathalie Crutzen, le thème de votre étude, ce sont les tabous intergénérationnels dans les entreprises familiales. Pour les déterminer, les observer entre 2 ou 3 générations différentes, les classer, vous avez opté pour une étude quantitative (3 000 questionnaires envoyés) suivie d'une étude qualitative auprès de 5 PME en Région wallonne. Les entreprises familiales acceptent-elles facilement de parler des tabous ? N'est-ce pas assez paradoxal ?

Il n'a pas été si facile de trouver des personnes qui acceptent de parler d'un sujet comme celui-ci. Pour rédiger les questions de l'enquête quantitative, nous avons fait appel à un psychologue spécialisé en entreprises familiales, Charles Sasse. Le choix des bons mots est capital au vu de la thématique un peu sensible. On peut



supposer également que ce sont les personnes les plus ouvertes qui ont accepté de nous recevoir. C'est un biais incontournable qu'il faut garder à l'esprit.

Nathalie Crutzen, les résultats que vous avez obtenus sont-ils statistiquement significatifs ? Vous permettent-ils d'extrapoler des tendances quant aux sujets tabous entre les générations dans ce type d'entreprise ?

Sur les 3 000 questionnaires envoyés dans le cadre de l'étude quantitative, 117 sont revenus remplis, ce qui correspond à un taux d'environ 5%. Compte tenu de la thématique, c'est un résultat satisfaisant. Nous avons testé la représentativité de l'échantillon et nous pouvons affirmer qu'il est bien représentatif de la population des entreprises familiales en Belgique francophone et que les résultats sont statistiquement significatifs. Ils permettent donc d'extrapoler des tendances, qui ont pu ensuite être approfondies par l'étude qualitative.

Nous avons dès lors pu classer les tabous en 4 thèmes (les compétences, l'argent, la transmission, le père), puis en sous-thèmes.

Nathalie Marly, avez-vous été surprise par certains tabous mis en évidence ? Quels ont été vos étonnements ?

J'ai d'abord été séduite par la structure de l'étude qui m'a permis de voir clair sur ce thème assez rapidement. D'où le surnom de reine de l'organisation cérébrale pour le professeur Crutzen... De plus, l'étude va plus loin que celles qui ont déjà été faites sur les tabous. Elle met en évidence que l'argent en lui-même n'est pas tabou, mais bien certains de ses aspects comme les salaires, les rémunérations et les avantages. Ainsi, les voitures restent un grand sujet délicat au sein des familles d'entrepreneurs. Elles constituent une source intarissable de conflit. Le livre relate l'anecdote de deux frères actifs au sein du comité de direction dans une entreprise. L'un faisait laver son véhicule dans la cour de l'usine, l'autre rentrait en note de frais son lavage. Le second a exigé que la voiture ne soit plus lavée au sein de l'entreprise, car ce

comportement symbolisait le fait que son frère avait plus de pouvoir que lui et qu'il était dès lors mieux placé dans la succession à la direction générale... Le tout a évidemment été tu de nombreux mois (tabou) et a explosé un jour avec des répercussions fracassantes pour la société familiale...

Nathalie Crutzen, ce que je retiens du foisonnement des résultats de l'étude mis en évidence au fil du livre, c'est la mauvaise communication, voire l'absence totale de communication, entre parents et enfants. Pourquoi est-ce si difficile de se parler dans un contexte d'entreprise familiale ?

La complexité vient du mélange entre sphère professionnelle et sphère privée. D'une manière générale, il n'est déjà pas si facile de se parler entre parents et enfants, mais quand on ajoute à cela une dimension professionnelle, qui implique de facto, une appréciation réciproque de compétences, une écoute des désirs de chacun, l'idéalisation de l'enfant, l'identification au père, etc, l'absence de communication peut très vite devenir source de conflits.

Nathalie Marly : Les tabous, toujours néfastes ? Ou bien ont-ils aussi un rôle de protection et de stabilité des relations ? Il est bon de ne pas tout dire parfois ...

Parfois le tabou a un rôle protecteur et permet de préserver la stabilité des relations familiales quand l'ego des uns ou des autres est en jeu. Par exemple, un enfant ne dira jamais à ses parents ce qu'il pense de sa compétence dans l'entreprise. Jamais, il n'oralisera que son père/sa mère est un/une sacré(e) homme/ femme d'affaires ou au contraire que son père/sa mère a des progrès à faire dans la gestion, que l'entreprise manque un peu de rigueur et que de nouvelles méthodes de management ont été inventées... Évaluer ses parents n'est pas facile. Une simple remarque objective de l'enfant peut être interprétée comme une critique virulente.

\* « Femmes au volant : danger au tournant ou management performant ? » - Lire SPIRIT n°20, février 2014, pp. 12 et 13

**N. Crutzen : Autre sujet délicat : l'argent et les tabous à propos du salaire, de la rémunération, des avantages . Faut-il rémunérer tous les enfants de la même façon quelle que soit leur fonction dans l'entreprise ou au contraire les rémunérer selon leur rôle et leur implication dans l'entreprise ? Comment se délier de la charge émotionnelle inévitable liée à la discussion sur les salaires et garantir une certaine équité ?**

Il faut objectiver le plus tôt possible la relation avec les enfants et les rémunérer en fonction de leurs rôles, de leurs mérites, de leurs diplômes, de leur expérience, de leur capacité, de leur investissement, sous peine de voir s'installer et grandir des sentiments de jalousie et de frustrations entre les enfants.

**À ce propos, Nathalie Marly, Nombriil du Monde vous permet de balancer quelques vérités assez jubilatoires, par exemple « personne ne parle argent, mais tout le monde le déguise et le met en vitrine ». Votre impertinence est-elle calculée ?**

Chaque texte en italique qui suit un chapitre de l'étude de Nathalie Crutzen a un lien avec ce qui précède... Tout est calculé... Les italiques sont une illustration – parfois par l'absurde – de la théorie. Par exemple, la narratrice reçoit une demande lors d'un call pour leader un meeting. Nombriil du monde – mélange subtil entre Woody Woodpecker, la mèche rouge effondrée en fin de dessins animés, le Grand Méchant loup quand il a dévoré la Mère Grand et Goldorak juste avant qu'il ne balance ses fulguropoings – fait sa première apparition. Il parle de confcall, de spider dans la boardroom, d'exco, de dry run et de team bulding en off site... Elle le déteste et se demande pourquoi... Non pas qu'il soit incompetent, mais ils ne se comprennent pas. Ils ne parlent pas le même langage... Une anecdote qui illustre le thème du tabou et des compétences...

Un tabou qui préserve d'une situation d'angoisse mais qui peut-être, naît d'une incompréhension mutuelle entre générations. Question de langage ?

**Nathalie Crutzen : Quels sont les facteurs qui influent sur l'existence ou l'absence de tabous ?**

Les ingrédients du cocktail sont l'âge, la taille de l'entreprise, le genre, la fonction occupée, le nombre de générations présentes dans l'entreprise. En fonction de la présence ou de la combinaison de ces facteurs, il y aura plus ou moins de tabous dans l'entreprise familiale.

**Nathalie Marly, pourquoi dit-on toujours fils à papa et rarement filles à maman ?**

Vous savez, la société actuelle est encore très machiste, ce n'est pas moi qui vais vous expliquer la théorie du plafond de verre ou qui vais encore vous inciter à lire l'ouvrage de Nathalie Crutzen et moi sur la place des femmes dans les entreprises familiales. Mais la société nous imbibe tant l'esprit que nous sommes parfois nous-mêmes, les femmes, plus machos que les hommes... Anecdote qui va dans ce sens, j'ai une fois rédigé un communiqué de presse dans lequel je parlais des fils de et jamais des filles de. Une entrepreneuse m'a écrit pour s'insurger et pour me faire pardonner je lui ai envoyé mon livre... Charité bien ordonnée commence par soi-même... Mea culpa !

**Une dernière question pour vous Nathalie Marly : Le cri du canard peut-il être l'antidote aux tabous ?**

Je préfère confier la mission à celui qui aura réussi à inséminer le doute dans l'esprit de Nombriil du Monde. Au fait, vous ne devinez pas qui c'est ?

**Allez, je jette l'éponge, trop compliqué pour moi tout ça !**

Propos recueillis par **Nathalie HOSAY**, "reine de la Spiritite".

À chacun son canard ...

**« Que diriez-vous des es bon comme thème pour le coléoptère que vous allez pûrtifier ? »** - SWO énigmatique que reçoit une journaliste - un peu fontastique - en charge d'orchestrer un colloque aux allures d'émission de télévision. Projecteurs, caméras et une dizaine de techniciens sont mobilisés pour proposer un show multimédia à un public d'entrepreneurs familiaux.

Sur la scène, interrogés par cette journaliste - étrangement très attachée à son sac qui caquette - défilent des experts et des patrons d'entreprises qui donnent vie à la **problématique des tabous dans les entreprises familiales** (sur base d'une étude scientifique réalisée par Nathalie Crutzen, professeure à l'Université de Liège).

Parents, enfants, frères et sœurs, parlent-ils des salaires ? Confessent-ils leurs incompétences ? Discutent-ils de la transmission ? Pourquoi les pères ne parviennent-ils pas à recueillir les états d'âme de leurs enfants ?

Dernière des confessions sur les secrets de famille ou les solutions pour venir à bout des tabous, Nathalie Marly - en lutte interne permanente avec un étrange personnage nommé **Nombriil du Monde** - nous confie ses idées incongrues... Et si ces pensées absurdes, ces peurs irrationnelles nous conduisaient également au cœur des non-dits ?

**Nathalie Marly**  
Collaboratrice scientifique à HEC-ULG, Nathalie Marly publie des romans, des nouvelles et des ouvrages économiques aux allures de fictions. Spécialisée dans la transmission des entreprises familiales et en communication d'entreprise, elle dirige sa propre société qu'elle a créée après dix années de journalisme en télévision à la RTBF.

20,00 €  
[www.dricot.be](http://www.dricot.be)  
Graphisme : P. Faganze




NATHALIE MARLY

Le **TABOUQUIN** ou **SECRETS** des **ENTREPRENEURS FAMILIAUX** ?

quels sont les petits secrets des entrepreneurs familiaux ?



Les 100 questions qui empêchent l'entrepreneur familial de dormir

NATHALIE MARLY

LE TABOUQUIN OU QUELS SONT LES PETITS SECRETS DES ENTREPRENEURS FAMILIAUX ?

Entreprise familiale

Gaufres d'aricot