

THÈSE PRÉSENTÉE POUR OBTENIR LE GRADE DE

**DOCTEUR DE
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX**

ÉCOLE DOCTORALE de Sciences économiques, Gestion et Démographie

SPÉCIALITÉ Sciences de Gestion

Par Amélie VILLÉGER

**CONTRIBUTION A LA CONNAISSANCE DE LA GOUVERNANCE
COPRENEURIALE DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE**

Sous la direction de Monsieur le Professeur Gérard Hirigoyen

VOLUME 2 - ANNEXES

Soutenue le 2 décembre 2016

Membres du jury :

M. HIRIGOYEN Gérard, Professeur des Universités, Directeur de Thèse, Université de Bordeaux
M. PLANE Jean-Michel, Professeur des Universités, Rapporteur, Université de Montpellier
M. POULAIN-REHM Thierry, Professeur des Universités, Rapporteur, Université de La Rochelle
Mme. HLADY-RISPAL Martine, Professeur des Universités, Examineur, Université de Limoges
M. GALAN Jean-Philippe, Professeur des Universités, Examineur, Université de Bordeaux

SOMMAIRE

Annexe 1. Guide d'entretien	5
Annexe 2. Discours introductif aux entretiens.....	9
Annexe 3. Cas #1	11
Premier entretien du couple	11
Entretien avec l'un des fils du couple.....	18
Second entretien du couple	23
Annexe 4. Cas #2	26
Renseignements préliminaires	26
Observations en entreprise	27
Entretien du couple.....	30
Entretien informel post-entretien.....	52
Données collectées en interne	54
Données collectées en externe	60
Annexe 5. Cas #3	62
Entretien du couple.....	62
Données collectées en interne	84
Données collectées en externe	84
Annexe 6. Cas #4	86
Entretien du couple.....	86
Recherches postérieures pour éclairer certaines données recueillies.....	114
Données collectées en externe	115
Annexe 7. Cas #5	117
Entretien du couple.....	117
Annexe 8. Cas #6	124
Entretien du couple.....	124
Journal réflexif complémentaire : impressions.....	139
Annexe 9. Cas #7	141
Entretien du couple.....	141
Données collectées en externe	184
Annexe 10. Cas #8	185

Entretien du couple	185
Entretien informel lors de la visite de l'entreprise.....	207
Données collectées en externe	208
Annexe 11. Cas #9	211
Entretien du couple	211
Annexe 12. Cas #10	252
Entretien de la copreneuse	252
Annexe 13. Cas #11	258
Entretien de la copreneuse	258
Données collectées en interne	262
Annexe 14. Cas #12	263
Entretien de la copreneuse	263
Annexe 15. Cas #13	266
Entretien des copreneurs	266
Données collectées en externe	275
Annexe 16. Cas #14	277
Entretien de la copreneuse	277
Annexe 17. Cas #15	282
Données collectées en externe : revue de presse préalable à l'entretien.....	282
Entretien du couple	285
Observation et données collectées en interne	301
Annexe 18. Entretien avec Monsieur M.....	303
Annexe 19 . Questionnaire proposé aux copreneurs pour déterminer leur style d'attachement conjugal	305

GUIDE D'ENTRETIEN

Présentation

- 1 – Je m'appelle... et je vous remercie d'avoir accepté de m'accorder cet entretien.
- 2 – Je fais une thèse sur...
- 3 – Pourquoi ce sujet ? Car me touche personnellement... Expliquer mon histoire...
- 4 – Dans ma thèse, une partie est dédiée aux témoignages de conjoints dirigeants. C'est là que vous intervenez, le but étant de pouvoir confronter vos témoignages à ce qui a déjà été écrit dans la littérature et ainsi d'enrichir les connaissances sur le sujet. J'interroge une quinzaine de couples dans la même situation que vous.
- 5 – Si vous le désirez, votre témoignage peut rester anonyme. Par contre, m'autorisez-vous à enregistrer l'entretien afin d'être sûre de restituer correctement vos propos.
- 6 - Avez-vous des questions ?

HISTOIRE DE L'ENTREPRISE

1. NOM DE L'ENTREPRISE :
2. NOM DES DIRIGEANTS :
3. Pouvez-vous me raconter l'histoire de votre entreprise ?

Poser les questions suivantes uniquement si les réponses n'ont pas été obtenues grâce à la question précédente :

3a. Depuis combien d'années votre entreprise existe-t-elle ? Depuis combien d'années travaillez-vous ensemble ?

3b. S'agit-il d'une entreprise créée ensemble ou d'une entreprise reprise ensemble ?

3c. Si l'entreprise était déjà dans la famille de l'un de vous deux avant que vous la repreniez, cela a-t-il eu une influence sur la gestion par la suite ? (problèmes liés au fait que l'un fait partie de la famille et de l'entreprise familiale dès son enfance et que l'autre doit s'y intégrer

ensuite ? difficultés d'intégration ? différence de motivation ? d'attachement à l'entreprise ?)

3d. Qui était à l'initiative de ce projet ? L'un de vous deux a-t-il renoncé à des idéaux professionnels pour que le projet aboutisse ?

4. Y a-t-il eu des périodes plus difficiles que d'autres pour vous dans la gestion de votre entreprise ? Pourquoi ?
5. Comment la décision de travailler en couple a-t-elle été prise ?

AVANTAGES/INCONVENIENTS

6. Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de la gouvernance en couple ?

STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

7. Comment vous êtes-vous réparti le capital au départ ? Quelle est votre répartition des droits de propriété ? Est-ce que ça a évolué ? Est-ce que ça s'est fait naturellement ? Etiez-vous d'accord ?
8. Pensez-vous que cette répartition a un impact sur la gestion quotidienne de votre entreprise ?
9. Quel est le statut juridique de votre entreprise ? Pourquoi avez-vous opté pour ce statut ? Quelle est votre fonction officielle dans l'entreprise ?

HISTOIRE DU COUPLE/CHOIX DU CONJOINT

10. Depuis combien d'années vous connaissez-vous ? Pouvez-vous me raconter l'histoire de votre rencontre ?
11. Qu'est-ce qui vous a attiré chez votre conjoint ?
12. Partagez-vous des valeurs communes ? Est-ce important pour vous ?
13. Lorsque vous avez rencontré votre conjoint, saviez-vous déjà que vous souhaitiez devenir chef d'entreprise ?
Si oui, vous êtes-vous alors posé la question de savoir si votre conjoint serait le partenaire idéal pour diriger cette entreprise ?

Si non, lorsque votre projet est apparu, l'idée de l'association avec votre conjoint est-elle venue aussitôt ?
14. La naissance de vos enfants a-t-elle changée quelque chose dans votre manière de gérer votre entreprise ? Si oui, quoi ? Etiez-vous d'accord ?

PERSONNALITES DES CONJOINTS

15. Selon vous, quelles sont vos forces, vos faiblesses ?
16. Selon vous, quelles sont les forces et les faiblesses de votre conjoint ?
17. Selon vous, quelles sont les forces et les faiblesses de votre couple ?
18. Selon vous, qu'est-ce qui fait l'équilibre de votre couple ?

PARTAGE DES RESPONSABILITES

19. Comment vous êtes-vous répartis les rôles et les responsabilités ? Etes-vous satisfaits de cette répartition ?
20. Prenez-vous toutes les décisions importantes en commun ?
21. Arrive-t-il que l'un « empiète » sur le rôle de l'autre (avec ou sans l'accord de l'autre) ?
22. Selon vous, le pouvoir de direction se partage-t-il ?
23. Aux yeux des gens, êtes-vous tous les deux dirigeants ?
24. Vous sentez-vous égaux ?

FRONTIERES ET LIENS ENTREPRISE/COUPLE

25. Pensez-vous que l'entreprise peut renforcer ou au contraire affaiblir votre couple ?
26. Y a-t-il eu des conflits dans votre couple à cause de l'entreprise ? des conflits dans l'entreprise à cause de votre couple ?
27. Avez-vous déjà montré vos désaccords devant les salariés ?
28. Quel est votre principal sujet de mésentente ?
29. Pensez-vous être plus exigeant ou plus conciliant avec votre conjoint qu'avec un autre employé de l'entreprise ?
30. Quels sont vos rapports avec vos employés ?
31. Avez-vous déjà envisagé de quitter l'entreprise ? Vous sentez-vous libre de quitter l'entreprise ?
32. Qu'est-ce qui est le plus important à vos yeux : la famille ou l'entreprise ?

SOUTIEN DU CONJOINT

33. Votre conjoint vous soutient-il ? Avez-vous un exemple particulier qui vous vient à l'esprit ?
34. Pensez-vous que votre réussite aurait été plus ou moins aboutie sans votre conjoint ? Pensez-vous que vous auriez mieux ou moins bien réussi seul ?
35. Faites-vous régulièrement des compliments à votre conjoint ? Etes-vous reconnaissant envers votre conjoint pour le rôle qu'il joue dans votre vie ? dans l'entreprise ? Exprimez-vous cette reconnaissance ?
36. Montrez-vous facilement vos émotions ? dans le cadre professionnel ? dans le cadre personnel ?

SUCCESSION/AVENIR

37. Aimerez-vous que vos enfants reprennent l'entreprise ? Qu'ils reproduisent votre modèle ? Etes-vous d'accord sur ces points ? Vos enfants veulent-ils reprendre l'entreprise ? Etes-vous d'accord avec eux ?
38. Quels sont vos projets, pour votre couple, votre famille, votre entreprise ?

CONCLUSION

39. Qu'est-ce que la réussite pour vous ? Pensez-vous avoir réussi votre projet de vie professionnelle ? de vie familiale ?

40. Avez-vous des regrets concernant votre vie professionnelle ou familiale ? Y a-t-il quelque chose qu'avec le recul vous feriez différemment ?
41. Si vous n'aviez qu'un conseil à donner aux couples souhaitant diriger une entreprise ensemble, quel serait-il ?

- Dessin
- Questionnaire attachement

Remerciements.

Je vais commencer par vous expliquer pourquoi je suis devant vous aujourd'hui. Je suis moi-même issue d'une entreprise familiale dirigée en couple par mes grands-parents paternels.

Ils ont créé ensemble une petite entreprise familiale de menuiserie. Au début, ils n'étaient que tous les deux et c'est le garage de la maison qui servait d'atelier. Puis, l'entreprise s'est développée jusqu'à atteindre un effectif d'environ 80 salariés dans les années 80.

Mes grands-parents ont trois enfants ; mon papa et ses deux frères. Les trois travaillaient dans l'entreprise. J'ai donc vécu, durant toute mon enfance, la vie de l'entreprise de l'intérieur : tout tournait autour de l'entreprise, les repas de famille, les conversations, les fêtes de fin d'année...

L'entreprise était installée dans un petit village et quasiment toute la vie du village était tournée autour de l'entreprise. Elle fournissait des emplois à beaucoup de familles : tous les habitants avaient un parent, un enfant, un oncle, une tante, un cousin ou une cousine qui travaillait ou qui avait travaillé dans l'entreprise. Un lotissement avait même été construit à côté de l'usine pour accueillir les familles des employés.

Mais mon grand-père avait déjà dépassé l'âge de la retraite depuis longtemps et malgré son envie de continuer, il savait qu'il devait laisser la place à la nouvelle génération. Il a donc décidé de scinder les parts de l'entreprise en trois parties égales, une pour chacun de ses fils, mais de confier la direction à son fils aîné, mon oncle. Et c'est à partir de là que les choses se sont dégradées. Mon papa ne supportait pas d'être dirigé par son frère aîné. Il y a eu de nombreux conflits entre eux, jusqu'au jour où il est arrivé un soir à la maison en disant qu'il venait de démissionner et qu'il ne remettrait plus jamais les pieds à l'usine.

A partir de là, des tensions ont commencé à apparaître entre mes parents. Mon papa a alors commencé à enchaîner les petits boulots mais aucun ne durait très longtemps. Il a fini par tomber dans une longue période d'inactivité et de descente aux enfers et ils ont divorcé.

J'avais 12 ans. Je crois que c'est là que j'ai pris conscience que rien n'est immuable et que même les situations que l'on croyait définitivement ancrées peuvent s'écrouler du jour au lendemain. Cette maudite usine, après m'avoir tout donné, m'avait tout repris : ma vie de famille, mon innocence et mon bonheur.

Mon père n'a plus jamais reparlé à son frère depuis. Mon oncle a continué à diriger l'entreprise seul et l'a portée jusqu'à sa retraite. Après avoir cherché en vain des repreneurs, il a fini par la vendre à des investisseurs chinois qui avaient promis de conserver tous les emplois. Un an après, l'entreprise était en liquidation judiciaire, les 80 employés licenciés, l'usine vidée de ses machines et laissée à l'abandon. Les investisseurs chinois étaient repartis en Chine avec le savoir-faire et le fichier client. Le patron chinois n'est venu qu'une seule fois dans l'usine, juste après l'avoir rachetée. Plus personne ne l'a jamais revu ensuite, y compris au tribunal lors des audiences de liquidation.

Mes grands-parents habitent toujours dans le village, à côté de l'usine vide et abandonnée. Tous les jours, ils pensent à l'œuvre de leur vie réduite à néant. Ils sont fatigués et tristes. Il ne reste plus rien de la grande époque de « l'usine » : ni le faste de l'entreprise, ni celui des acteurs. Un jour, tout redeviendra poussière. Et je me dis qu'au moins, quelque part sur Terre, dans cette thèse, il y aura une trace de tout cela.

Vous comprenez pourquoi l'étude des entreprises familiales me tient tant à cœur. Avec le recul et en grandissant, je me suis souvent interrogée sur ce lien si particulier qui unit une famille et une entreprise, je me suis souvent demandée pourquoi ce lien avait été si harmonieux pendant le « règne » de mes grands-parents et pourquoi il était devenu ensuite si destructeur. J'aimerais avoir des éléments de réponse.

Je suis aussi très admirative de l'œuvre de mes grands-parents et ce travail est aussi un moyen de leur rendre hommage.

Parallèlement, j'ai toujours eu un profond respect pour l'école, le savoir et la connaissance. C'est pour ça que j'ai voulu devenir professeur. Dans mon travail au lycée, j'aimais enseigner, mais il me manquait quelque chose. Les années passant, j'ai compris que ce « quelque chose » c'était la recherche, le questionnement, la réflexion sur le « pourquoi » et le « comment » des choses. C'est alors que j'ai décidé de reprendre mes études, de faire une thèse et de devenir enseignante et chercheuse à l'Université.

Voilà pourquoi je suis devant vous aujourd'hui et pourquoi je m'intéresse tant à votre expérience en tant que couple dirigeant d'entreprise familiale.

Premier entretien du couple

Andrée et Michel

Entreprise Vilcuilux - cas #1

1^{er} juillet 2013

Cadre contextuel : Andrée et Michel sont à la retraite. Ils ont créé ensemble une entreprise de fabrication et de vente de meubles de cuisine qu'ils ont dirigée ensemble durant toute leur vie professionnelle. L'un de leurs trois fils a aujourd'hui repris l'entreprise.
--

Pouvez-vous me raconter l'histoire de votre entreprise ?

Andrée : au départ on travaillait tous les deux au ministère de l'air, c'est là qu'on s'est rencontré. Moi, j'ai été embauchée à la déclaration de guerre, « pour la durée des hostilités ». J'étais à Paris mais quand les allemands ont envahis la France, on a tous été évacués de Paris et les bureaux ont été transférés à Toulouse. Puis, Pétain est devenu chef de l'Etat, il a signé l'armistice, c'était considéré comme la fin de la guerre et donc on nous a fait retourner à Paris. Ils m'ont fait un « ordre de mission » (que j'ai encore d'ailleurs) pour pouvoir franchir la ligne de démarcation et remonter à Paris. C'est donc là qu'on s'est rencontré, au ministère de l'air, on était fonctionnaires tous les deux. On ne travaillait pas dans le même service mais on mangeait tous les deux au réfectoire.

Michel : oui, elle, elle mangeait avec ses collègues mais moi je l'avais remarquée. Et petit à petit, j'ai essayé d'aller manger avec elle...

Andrée : finalement, j'ai fini par le remarquer aussi et on s'est mis ensemble... Mais ensuite Michel m'a dit qu'il voulait partir, qu'il en avait marre d'être fonctionnaire et qu'il voulait créer sa propre entreprise...

Michel : En fait, moi, en venant au Ministère de l'air, je voulais voler dans les airs mais ils ne me l'ont pas fait faire. C'était la routine et je n'avais pas besoin de me donner à fond. J'avais l'impression de ne pas me dépasser et moi, ce que je voulais, c'était me dépasser. J'en avais marre, je voulais travailler pour moi et gagner plus. J'ai toujours eu une âme d'entrepreneur. Je ne voulais pas me contenter de peu. Donc j'ai démissionné.

Et vous Madame ?

Andrée : Moi c'était l'inverse. J'étais bien au ministère de l'air. J'aurais préféré y resté. On habitait à Meudon, c'était bien. Et puis, il n'y avait pas de pression, on jouait à la belote, on cachait les cartes dans le bureau quand quelqu'un frappait à la porte. J'aurais bien aimé

continuer cette vie-là. Michel voulait créer sa propre entreprise depuis longtemps amis j'aurais vécu une vie plus facile et plus tranquille si j'étais restée au ministère de l'air...

Michel : oui mais tu m'as suivi...

Andrée : oui mais tu sais il s'en est fallu de peu... parce que c'est pas facile de passer de la vie parisienne à un petit village de Charente ! C'était vraiment un trou perdu ! Il a fallu que je m'habitue... Je me souviens que sa mère lui disait : « toi, Michel, tu es un aventurier ». Mais c'est pas pour ça qu'elle approuvait vraiment. Elle aurait peut-être aimé qu'il prenne un peu moins de risques et qu'on reste tranquillement fonctionnaires. Moi aussi d'ailleurs... D'ailleurs, quand on a commencé, peu de personnes nous ont fait confiance. Aucune banque n'a voulu nous prêter car on n'avait pas de garanties alors on s'est tourné vers la famille mais pas nos parents, car ils ne voulaient pas non plus, donc des oncles et des tantes.

Remarque : la femme suit son mari...

Ce n'était pas facile au début, on est parti de rien. Et quand on est venu s'installer dans la commune, l'intégration a été difficile. On n'a pas été très bien accueillis ; car il y avait déjà trois menuisiers dans le village et un maire socialiste. A l'époque, pour les travaux de la commune, la municipalité prenait chaque menuisier à tour de rôle : mais, ils oubliaient tout le temps le tour de Michel ! A l'époque, on était que menuisiers, on travaillait le bois pour les charpentes surtout. Les cuisines ne sont venues qu'après.

Michel : oui, un jour, on m'a demandé un buffet, une table et quatre chaises : et c'est de là que tout est parti : il y avait une nouvelle demande et personne pour la satisfaire. Vous savez, il faut toujours s'adapter à la demande si vous voulez réussir : à un moment, on avait moins de commande et on nous demandait de faire des dessous de plat ; et bien on s'est mis à faire des milliers de dessous de plat en bois et ça a très bien marché, le temps que la demande change et qu'on repasse à un autre produit.

Et puis, on a tenu bon, l'entreprise s'est développée mais on a beaucoup travaillé... et dans les années 60, en comptant les magasins et les représentants voyageurs, il y avait jusqu'à 47 personnes dans l'atelier en face de chez nous... alors c'est devenu trop petit et on a été obligé de construire l'usine.

Andrée : oui c'était en 72 qu'on a construit l'usine... je m'en souviens parce que c'est la première année où j'ai eu un certificat d'embauche... avant je travaillais dans l'ombre...

Remarque : travail dans l'ombre

Quels sont selon vous les avantages de l'entreprise familiale dirigée en couple ?

Michel : on a une certaine indépendance dans l'action, on ne dépend de personne et si on échoue, c'est de notre faute mais si on réussit, c'est pour nous.

Et, selon vous, quelle était votre force ?

Michel : on était complémentaires : Andrée était secrétaire sténodactylo et moi je faisais la menuiserie.

Andrée : et l'avantage aussi, la force quand on travaille en couple c'est qu'on a une totale confiance en la personne avec qui on travaille car on la connaît par cœur.

Remarque : complémentarité, confiance

Quels sont vos meilleurs souvenirs en tant que couple dirigeant ?

Andrée : quand on partait avec les ouvriers et leurs familles pour des week-end organisés et payés par l'usine. On allait voir les châteaux de la Loire par exemple, ou on partait dans l'île d'Oléron. On emmenait l'ouvrier, sa femme et ses enfants. Tout le monde était convié ; Chacun emportait son panier et on partait en autocar payé par l'usine. Il y avait 50 personnes environ. Les visites aussi étaient payées par l'usine. Ils aimaient beaucoup les ouvriers. Ça leur changeait de leur quotidien. Et puis, il y avait une bonne ambiance : on n'était plus le patron et la patronne, on était un couple parmi les autres. C'était très convivial. On le faisait plusieurs fois dans l'année. Ce sont des très bons souvenirs. Il y a des ouvriers qui nous en parlent encore d'ailleurs.

Remarque : « quand on partait avec les ouvriers » = paternalisme ?

Michel : en fait, je dirais que le meilleur souvenir c'était l'état d'esprit de l'époque. Un état d'esprit qui n'existe plus aujourd'hui. Par exemple, quand on préparait une exposition à Paris et qu'il fallait finir pour le lendemain car on était en retard. Les ouvriers sont restés jusqu'à trois heures du matin pour que tout soit prêt, et sans rien demandé en plus, et sans qu'on leur demande de rester. C'était ça l'état d'esprit de l'époque.

Vous savez, après l'armistice de 1947, il y avait des coupures de courant toutes les deux heures pendant deux heures et les gars suivaient sans râler : ils venaient de minuit à deux heures, puis rentraient chez eux et revenaient de 2 heures à 4 heures du matin. C'était normal pour eux, personne n'y voyait de problème, c'est de ne pas venir qu'ils auraient trouvé bizarre.

Andrée : oui, la collaboration du personnel à l'époque c'était vraiment quelque chose. D'ailleurs, il n'y avait pas de congés payés, même en 36, ce n'était pas obligatoire dans les petites entreprises. Et pas de sécurité sociale non plus. Le personnel était très consciencieux ; ils nous ont beaucoup aidés. Si on n'avait pas eu du personnel comme ça, je ne sais pas si on aurait prospéré.

Michel : vous savez, on était très proche des ouvriers mais en même temps, il y avait un grand respect. On leur était très reconnaissant d'être là et d'être comme ils étaient et eux nous étaient très reconnaissants d'être là et d'être comme nous étions. Ils étaient reconnaissants car on apportait du travail sur place. Il y avait vraiment un grand respect mutuel... oui un grand respect mutuel. Les ouvriers nous vouvoyaient et nous aussi on les vouvoyait. Vous savez on travaillait du lundi au samedi et la plupart des ouvriers venaient le

dimanche matin pour nettoyer l'atelier et les wc et ensuite, l'après-midi, on jouait tous ensemble à la belote au bistrot du coin. Et avant chaque départ en vacances, l'usine fermait et on faisait un grand repas avec tout le monde.

Andrée : A Noël aussi on réunissait tout le monde : l'usine louait la salle des fêtes du village et payait des jouets à tous les enfants des employés ainsi qu'un gouter. Le patron faisait un petit discours expliquant au personnel les progrès de l'entreprise ou parfois aussi les difficultés : on leur disait aussi car on pensait qu'ils devaient être au courant. Mais les ouvriers faisaient confiance aux compétences de la direction. Michel s'occupait des clients, des commandes, et le contremaître était là pour diriger l'atelier.

Michel : oui, il ne fallait pas se tromper en choisissant le contremaître, il fallait qu'il fasse ses preuves car c'est un poste très important. Au début, c'est moi qui le faisais, mais très vite, avec toutes les commandes, il a fallu que j'en embauche un. Ce n'est pas facile, il faut trouver naturellement l'équilibre entre autorité et proximité.

Andrée : oui et Michel y arrivait très bien... même avec d'anciens copains d'école...

Michel : Celui qu'on a embauché avait fait son apprentissage chez un oncle de la famille ; il a donc changé de patron mais est resté dans la même famille.

Vous pensez que les employés aimaient votre manière de diriger ?

Andrée et Michel : oh oui c'est certain ! On a toujours eu que des bons échos sur nous et sur l'usine. Vous savez, à la fin, on employait quand même 80 personnes sur un village qui comptait 550 habitants. On faisait vivre la plupart des familles du village : tout le monde avait un oncle, une tante, un père, une mère, un cousin ou un fils qui travaillait ou avait travaillé à l'usine. Et les gens jugeaient d'après les résultats, les capacités du patron, et ils étaient reconnaissants et fier de travailler là, ils savaient que c'était grâce au patron...

Pensez-vous que l'on puisse dire qu'il y avait une forme de paternalisme dans cette gestion du personnel ?

Michel : je ne dirai pas paternaliste, car ce mot a une connotation très négative, qu'il avait déjà à l'époque d'ailleurs ; pour moi, dans le paternalisme, il y a une inégalité. C'est trop protecteur, il y a un ouvrier qui est totalement soumis à son patron et le rapport hiérarchique est trop fort. Nous c'était égalitaire : comme on vous le disait tout à l'heure, il y avait un respect mutuel. Mais c'est vrai qu'on considérait les employés comme des membres de notre famille. Quand un ouvrier se blessait par exemple, Andrée faisait l'infirmière : il venait dans la cuisine et elle lui faisait un pansement. Tous les matins, elle apportait du vin chaud au ouvriers ou un bouillon de légumes avec du Viandox pour les réchauffer car il n'y avait pas de chauffage dans l'atelier.

Et puis d'ailleurs au début l'atelier était collé à la maison : il était construit dans les dépendances et il y avait juste une porte de communication avec la cuisine et les ouvriers se sont incrustés petit à petit dans la cuisine car l'atelier devenait trop petit.

Remarque : frontières entreprise/famille

Vous trouviez ça gênant ?

Andrée : non pas du tout

Et vos enfants ? Vous en avez trois je crois. Ont-ils repris l'entreprise ?

Andrée : oui. C'est l'ainé qui a repris. Mais ils ont tous les trois travaillé dedans.

C'est vous qui les avez incité à travailler dedans ?

Andrée : ah non, ils y sont entrés d'eux-mêmes, vers 12-13 ans. Christian, l'ainé, il a fait ingénieur arts et métiers à Talence. Il allait à l'usine dans les ateliers pendant les vacances, il aimait le bois. Quand il était petit déjà, il trainait souvent dans l'atelier et il jouait avec un petit marteau et des clous. D'ailleurs, le personnel s'intéressait beaucoup à lui : c'était l'enfant de la maison, il était gâté par le personnel : c'était « Kiki par-ci, Kiki par-là... »

Michel : Christian il a fait les études que j'aurais voulu faire. J'aurais voulu être ingénieur Arts et Métiers. Mais je n'ai pas pu car quand j'ai voulu aller à l'école à Lille, il y a eu la déclaration de guerre et tout était fermé. Donc, j'ai fait faire à Christian ce que j'aurais voulu faire. Mais en fait j'ai quand même réalisé une grande partie de mon rêve en faisant ce que j'ai fait.

Andrée : Gilles, le second, il est entré à l'usine juste après son CAP, à 15 ans, car il n'aimait pas l'école et il était hors de question qu'il reste à ne rien faire. Il partait tous les matins en train au lycée et un matin le chef de gare a appelé Michel en disant que Gilles était resté sur le quai de la gare, qu'il n'avait pas voulu monter dans le train car il ne voulait plus aller à l'école et qu'il pleurait. Michel est allé le chercher et lui a demandé : « tu vas faire quoi maintenant ? » Il a dit : « je veux travailler à l'usine ». Michel lui a dit : « Va te changer et je t'attends dans l'atelier ».

Denis, le dernier, il voulait être prof de gym. Il était au lycée Fontane à Niort. J'allais le voir le jeudi avec son saxophone, je l'emmenais à sa leçon de musique. Ensuite, on allait se promener place de la Brèche et je lui achetais une tablette de chocolat. Il était très « papa, maman », plus que les deux autres. Il voulait être prof de gym et il a passé le concours du Creps mais il n'a pas été reçu. Ça l'a coupé dans son élan, il était démotivé et du coup et il est rentré à l'usine à 21 ans comme dessinateur.

C'est vrai qu'ils ont tous les trois baigné dedans. A table, on parait toujours de l'usine, des clients, des meubles... Pendant les vacances, ils venaient avec nous à l'usine. Quand on partait faire des expositions ou des salons, on les emmenait aussi avec nous. Je me souviens de Denis, au salon du meuble à Paris, c'était vraiment grand : on le voyait disparaître dans les allées, il allait se balader pendant qu'on tenait le stand, et au bout d'un moment, on commençait à s'inquiéter, on le croyait perdu et non, il réapparaissait !

On ne les a pas poussés mais c'est vrai que c'est une grande fierté que l'ainé ait repris...

Remarque : heureusement qu'ils commencent en disant « ah non ! On ne les a pas incité à travailler dans l'entreprise » ! ...

Mais notre rêve ça aurait été que ça reste indéfiniment dans la famille, de générations en générations. Et en plus, il a trois fils Christian donc on espérait bien qu'il y en ait un qui reprenne mais aucun des trois n'a repris donc c'est sorti de la famille après la deuxième génération.

Michel : oui mais en même temps on comprend parce que quand Christian est parti, Nicolas, son fils aîné avait déjà 40 ans donc démographiquement ce n'était pas possible, sa vie professionnelle était déjà faite.

Andrée : oui mais il aurait quand même pu revenir juste après ses études et s'intégrer directement avec son père. Après, c'est trop tard pour l'intégration.

Remarque : importance de la transmission intrafamiliale...

A partir de quand avez-vous su que l'aîné allait reprendre ?

Andrée : dans son berceau !

Remarque : je suis surprise ! Je ne pensais pas que c'était à ce point-là... que l'avenir que des parents pouvaient imaginer pour leur enfant pouvait se faire à ce stade ! D'autant que ça veut dire que, pour tous les enfants qui arriveront après, quoi qu'ils fassent, c'est « foutu » pour eux... la place de futur dirigeant est déjà prise par leur frère, uniquement parce qu'il est né avant... il faut que je demande des précisions là-dessus...

C'est-à-dire ?

Andrée : c'est-à-dire que c'était logique : on a eu un garçon, c'était l'aîné, c'était logique que ce soit lui qui reprenne... en plus ça s'est confirmé après parce qu'il aimait le bois et il avait les capacités, il avait fait les études pour reprendre... Gilles, lui n'était pas intellectuel donc il n'était pas fait pour reprendre... et Denis, ça ne l'intéressait pas... et puis il faut avoir une certaine autorité pour diriger une entreprise... Christian l'avait... Gilles n'était pas fait pour diriger... on le sentait bien... même deux ou trois gars... en plus Christian, il avait eu trois fils, donc c'était vraiment l'idéal parce que ses fils auraient pu reprendre ensuite... Mais vous savez, les enfants ils ne font pas toujours ce qu'on désirerait... souvent ils ont des lignes de conduite et ils n'en démordent pas... ils ont leur caractère... par exemple, quand Denis est parti de l'usine, on n'était pas contents... il aurait pu y rester jusqu'à sa retraite... les deux autres y sont restés jusqu'à leur retraite...

Pourquoi est-il parti de l'usine ?

Andrée : parce qu'il ne voulait pas rester... il trouvait qu'il ne s'entendait pas avec son frère...

Ils se sont fâchés ?

Andrée : un peu...

Michel : mais bon le principal c'est que tous ils s'en soient bien sortis finalement... on leur laisse une facilité en leur donnant cette entreprise, après c'est à eux de la saisir ou non... Christian a su en profiter, Gilles aussi...

Remarque : je n'avais pas vu ça sous cet angle : les parents considèrent qu'ils font un immense « cadeau » à leurs enfants en leur offrant la possibilité de travailler dans l'entreprise et du coup, le refus de ce « cadeau » est particulièrement vexant pour eux... même si leur fils a quand même travaillé plus de 20 ans avant dans l'entreprise, il n'aurait pas dû la quitter ensuite, même s'il ne s'entendait plus avec son frère...

Qu'est-ce qui vous tient le plus à cœur dans l'idée de transmettre de génération en génération ?

Andrée : c'est la fierté du nom : avoir un nom associé à une réussite économique. La réputation de la famille était déjà bonne à la base mais on voulait continuer à associer cette bonne réputation à ce nom. C'est pour ça aussi que le nom figurait dans l'enseigne. C'était inconcevable autrement pour nous. Vous savez, c'est important un nom et la réputation qui s'y attache.

Remarque : importance du nom de famille et de l'« honneur » qui y est attaché

Et ça s'est bien passé l'intégration de vos trois fils dans l'entreprise ?

Michel : oui, on les considérait comme des salariés comme les autres : ils ont dû faire leurs preuves comme tout le monde. On ne leur a jamais fait de traitement de faveur.

Y avait-il des conflits de générations ?... Entre vous et vos enfants ?... Ou, d'une manière générale, entre les employés plus jeunes qui arrivaient et les anciens ?

Michel : non jamais, il y avait une très bonne entente ; l'intégration était plutôt facile : les vieux accueillait les jeunes mais de toutes façons la plupart se connaissaient déjà car tout le monde se connaît dans le village où est installée l'usine.

Les anciens faisaient visiter l'atelier aux plus jeunes ?

Michel : oui mais là aussi la plupart du temps il le connaissait déjà l'atelier car ils avaient un parent, quelqu'un de leur famille qui travaillait déjà dans l'usine ou car ils étaient venus du lycée technique de Surgères pour faire un stage pendant les vacances et comme ça s'était bien passé, on les embauchait à leur sortie du lycée.

Et vos belles-filles travaillaient-elles aussi dans l'usine ?

Andrée : juste une sur les trois ; les deux autres avaient déjà un travail à l'extérieur. Mais Janine, la femme de Gilles, elle mettait des œufs dans des boîtes à Saint Jean d'Angely quand ils se sont mariés. Alors, je l'ai pris un an avec moi, pour lui apprendre.

Ce n'était pas difficile pour vous d'avoir à diriger votre belle-fille ?

Andrée : non. Elle était une employée comme les autres. Ça marchait.

Et elle, est-ce qu'elle trouvait ça difficile d'être dirigée par sa belle-mère ?

Andrée : je ne sais pas. Je ne l'ai jamais entendue s'en plaindre.

Remarque : intégration belle-fille dans l'entreprise et dans la famille. « je l'ai prise avec moi »... et « avant elle mettait des œufs dans des boîtes »... connotation péjorative ? Elle lui a rendu service en l' « acceptant » dans l'entreprise... témoignage de la belle-fille serait très intéressant...

Et entre vous deux, entre époux, comment s'organisait la répartition du pouvoir ?

Andrée : c'est simple : Michel était le PDG et moi une salariée.

Remarque : je ne sais pas si c'est si « simple » que ça ! ... ça mérite en tous cas d'être analysé... c'est évidemment éminemment porteur de sens... et je crois que le fait qu'elle commence sa réponse par « c'est simple » est en lui-même porteur de sens !

Mais ça ne posait pas un problème de soumission dans le couple ?

Andrée : non pas du tout : chacun à sa place, c'est uniquement comme ça qu'on peut y arriver. Ce n'était pas dans mes compétences de diriger et je faisais totalement confiance à Michel ; vous savez, il ne faut pas empiéter sur le rôle de l'autre, sinon, il y a conflits. Et je pense que le principal rôle d'une épouse de chef d'entreprise est de le soutenir, de l'épauler. Et de ne pas lui mettre de bâtons dans les roues : par exemple, il rentrait tard le soir et je m'occupais toute seule des enfants mais c'était normal. Ça ne me serait pas venu à l'idée de lui demander de rentrer plus tôt à la maison parce que je savais que si il rentrait tard, c'était pour travailler et que mon intérêt était que l'usine marche bien, qu'on prospère ; donc j'étais directement intéressée par la bonne marche de l'entreprise.

Remarque : « chacun à sa place »... à analyser... + « le principal rôle d'une épouse de chef d'entreprise est de le soutenir, de l'épauler »... Importance du soutien... mais uniquement de la femme vers l'homme on dirait...

Conclusion et remerciements.

Entretien avec l'un des fils du couple

Denis (le benjamin des trois fils du couple)

Entreprise VilCuiLux – cas #1

16 Juillet 2014

Pouvez-vous me parler de votre expérience dans l'entreprise familiale de vos parents ?

Denis : je vais le faire parce que vous avez insisté mais ce ne sont pas des choses dont j'ai vraiment envie de parler. Et je n'en parle jamais normalement.

Pourquoi ?

Denis : parce que je n'aime pas parler du passé. Je n'aime pas remuer tous ces souvenirs.

Parce que ce ne sont pas de bons souvenirs ?

Denis : disons que ça c'est mal terminé... je me suis fâché avec mon frère aîné, j'ai quitté l'usine et j'ai divorcé... mais je préfère quand même avoir eu la vie que j'ai eu que celle de mon ex-femme, je la trouve plus enrichissante... elle c'était la routine... l'enrichissement, ce n'est pas que matériel... moi j'ai toujours fait ce qui me plaisait sans trop m'occuper des contraintes... et je me suis libéré de pas mal de contraintes, notamment familiales, à partir du moment où je suis parti de l'usine... surtout à la fin, parce qu'il y avait de moins en moins de clients et donc je restais de plus en plus au bureau et ça je n'aime pas ça...

Et aujourd'hui, où en êtes-vous avec votre frère aîné ?

Denis : on ne se parle plus depuis que je suis parti... et je ne veux plus lui parler... ça fait 20 ans... mais je préfère qu'on parle d'autre chose...

Remarque : douloureux... et fort contraste avec le « un peu... » de sa maman quand elle a répondu à ma question « ils se sont fâchés ? »... vraiment très intéressant ici d'avoir le point de vue de différents acteurs... sa maman avait beaucoup minimisé (Pourquoi ?) le problème il me semble...

Bien sûr... aucun problème... Pouvez-vous me raconter comment vous êtes entré dans l'entreprise ?

Denis : moi je voulais être aventurier... mon père m'a fait aller au lycée technique mais c'était pas vraiment mon truc... le jour du bac, juste avant l'épreuve d'atelier, j'ai tout planté et je suis parti au Maroc en 2Cv avec un copain... j'y suis resté tout l'été. Mais au bout d'un moment il a fallu rentrer. Et mes parents me demandaient ce que je voulais faire. J'aimais bien le sport alors ils m'ont inscrit au CREPS, pour être prof de sport mais au bout d'une semaine j'ai claqué la porte du CREPS. Je voulais faire du cinéma naturaliste, car à l'époque il y avait des cinéastes aventuriers et moi je voulais être aventurier... je partais en vélo dans l'île d'Oléron avec des copains pour tourner des films sur la nature, avec de quoi dormir dans une remorque derrière le vélo... mais arrivé dans l'île on se rendait compte qu'on avait oublié la caméra... donc je voulais être aventurier mais mon père ne voyait pas les choses du même œil... il a essayé de trouver un compromis : il m'a dit : « j'ai un copain en Corse qui est ébéniste, tu n'as qu'à aller chez lui pendant quelques temps, ça te fera à la fois de l'aventure et une formation... » enfin, lui il voyait plutôt la formation et moi je voyais plutôt l'aventure... mais arrivé là-bas c'était le paradis. Son copain, Albert, et sa femme, m'ont un peu adopté... et puis Albert, il avait un côté aventurier lui aussi... il avait fait tous les métiers et il était

savoyard et il avait épousé une Corse et était venu s'installer en Corse avec elle... je devais rester un été et finalement je suis resté tout l'hiver aussi... puis la grande muette m'a appelé... j'ai hésité à être déserteur mais je savais que je risquais de me retrouver en taule à Bordeaux alors j'ai dit je vais quand même faire chier tout le monde et j'ai demandé l'outre-mer pour voyager... ils nous ont d'abord emmené une semaine en Guadeloupe et ensuite on devait choisir une destination. Alors j'ai choisi la Guyane car personne ne voulait y aller... j'en garde des supers souvenirs... mais en revenant du service militaire, je ne savais pas quoi faire, alors mon père m'a dit : « va à l'usine, il y a du travail... et de l'argent... si tu veux avoir une vie de famille un jour, il faut arrêter les rêves d'aventure... »

Alors vous avez laissé tomber vos rêves d'aventure et vous avez fondé une famille...

Denis : ben oui, j'ai pas eu trop le choix...

Et votre femme, elle n'a pas voulu y entrer aussi à l'usine?

Denis : non, pour elle la question ne s'est jamais posée parce qu'elle avait fait des études et elle avait déjà un très bon poste, elle était fonctionnaire, directrice générale des services dans une mairie... mais par contre, la femme de Gilles, mon frère, elle, elle travaillait à la chaîne dans une autre usine à Saint Jean d'Angély . Alors, quand ils se sont mariés, c'était inconcevable qu'elle reste là-bas... une bru ne peut pas travailler dans une autre usine alors qu'il y a du boulot dans l'entreprise familiale... c'est pas bon pour l'image... alors elle est entrée à l'usine...

Remarque : « une bru ne peut pas travailler dans une autre usine alors qu'il y a du boulot dans l'entreprise familiale... c'est pas bon pour l'image... alors elle est entrée à l'usine... » : Intéressant ! Je n'avais pas pensé à cet angle d'analyse lorsque sa mère a évoqué l'entrée de sa belle-fille dans l'usine...

Et quels étaient les rapports de vos parents avec les employés ?

Denis : ils étaient très proches d'eux, enfin surtout mon père. Il serrait la main tous les matins à chaque ouvrier, il connaissait leurs femmes, leurs enfants, il savait si un enfant était malade et demandait des nouvelles, ils partaient même en vacances avec certains, il leur rendait des services, par exemple, quand quelqu'un avait besoin d'un camion le dimanche, il leur prêtait. L'entreprise prêtait même de l'argent aux employés, des prêts à 1% pour pouvoir faire construire leur maison par exemple... donc mon père connaissait vraiment toute la vie privée de chaque employé... il connaissait presque les comptes en banque de chacun... si il y en avait un qui achetait un gros truc comme un tracteur par exemple, il savait d'où venait l'argent... il connaissait les parents de tout le monde...

Remarque : confirmation de la proximité de ses parents avec les employés et de leurs bons rapports...

Les réseaux ne datent pas d'aujourd'hui...

Denis : oui c'est ça... les réseaux existaient déjà à l'époque, de manière naturelle, surtout dans un petit village comme ça avec une entreprise qui faisait vivre la moitié du village... lui et les autres artisans avaient la main mise sur tout le patelin...

Et au sujet de leurs rapports avec vous et vos frères, quand vous étiez enfants... comment avez-vous vécu l'investissement de vos parents dans l'entreprise ?

Denis : ils s'y donnaient 24h sur 24h...

Vous voulez dire qu'ils n'étaient pas très disponibles pour vous ?

Denis : c'est pas vraiment qu'ils n'étaient pas disponibles... c'est qu'ils n'étaient pas là...

Quelle est la différence ?

Denis : disons que si on avait vraiment besoin d'eux, pour quelque chose d'important, ils étaient disponibles... mais ils n'étaient pas présents au quotidien... ils étaient présents si on suscitait leur attention...

Et ça vous a donné envie de reproduire ce schéma avec vos enfants ?

Denis : pas vraiment... disons que c'est jamais tout blanc ou tout noir... ça peut donner envie par certains côtés mais pas par d'autres...

Quels côtés donnent envie ?

Denis : le fait d'entreprendre et de réussir...

Et ceux qui ne donnent pas envie ?

Denis : le fait de s'investir à 100% pour l'entreprise, 24h sur 24....

Remarque : question de la reproductibilité du modèle vue du côté du fils... intéressant...

Quel est selon vous le plus grand inconvénient de l'entreprise familiale ?

Denis : le risque de se fâcher avec la famille... moi je suis parti et je me suis fâché avec mon frère, quand il a repris l'entreprise.

Et votre autre frère, lui, il est resté ? Il a réussi à travailler sous les ordres de son frère aîné ?

Denis : oui mais parce qu'il était bloqué, il avait besoin de ce travail, il avait un crédit immobilier à rembourser... mais lui et sa femme en ont eu marre plus d'une fois... sa femme non plus elle ne pouvait pas démissionner alors elle se mettait en arrêt maladie...

Et quand l'entreprise appartenait à vos parents, il n'y a jamais eu de tensions ?

Denis : non jamais, mon père était là ; c'était lui l'autorité et ça marchait parce que de toutes façons on n'avait pas intérêt à remettre en cause sa parole. C'était lui le patron, mais c'était normal, c'était notre père. Il y avait un vrai rapport hiérarchique.

Remarque : différence de rapport, et notamment hiérarchique, selon le membre de la famille avec lequel on travaille... père/fils : ok, frères : plus compliqué... question mari/femme ? ... Est-ce nécessaire d'avoir un rapport hiérarchique pour que ça fonctionne finalement ?

Et vous n'aviez plus ce rapport hiérarchique ensuite avec votre frère ? Pourtant c'était aussi lui le patron ?

Denis : justement, c'était bien ça le problème... lui, il n'avait aucune légitimité pour me donner des ordres, contrairement à mon père... et puis je n'aimais pas sa façon de travailler... par exemple, moi j'étais vendeur et il y avait plusieurs vendeurs dans l'entreprise et on aimait notre travail et je pense qu'on le faisait bien... et bien Christian, il a décidé que petit à petit, il fallait externaliser la vente... que c'était mieux... alors il faisait appel à des vendeurs de foire... c'était des mecs qui vendaient des cuisines une semaine et des aspirateurs la semaine suivante... donc eux, ils s'en foutaient de ce qu'ils vendaient... de toutes façons, ils n'étaient plus là après si il y avait un problème... et puis, il n'en avait rien à faire de l'image de l'entreprise... alors ils vendaient n'importe quoi à n'importe qui, leur but c'était juste de faire le maximum de chiffre pendant la semaine où ils étaient là... donc ils se trompaient dans les mesures par exemple et puis après c'était à nous que les clients venaient se plaindre et c'était à nous de résoudre le problème... je n'aimais pas cette façon de faire... mais il ne voulait rien entendre...

Je comprends... c'est donc finalement votre père qui scellait tout le monde...

Denis : oui tant qu'il était là, il n'y avait pas de problèmes... mais on savait déjà que c'était Christian que allait reprendre... je me souviens qu'ils avaient leurs bureaux tous les deux, l'un à côté de l'autre avec une porte entre les deux, qui restait toujours ouverte... ils travaillaient déjà ensemble... d'ailleurs mon père a continué comme ça même quand Christian a repris... il n'a rien changé à ses habitudes... il venait toujours tous les matins, il s'installait dans son bureau... exactement comme avant... et c'est lui qui ouvrait le courrier, qui signait les chèques... mon père voulait lâcher mais tout en gardant... il donnait un peu de latitude à Christian mais pas beaucoup... je me souviens que Christian a été longtemps à réclamer d'avoir une procuration sur les comptes... mon père avait 80 ans et Christian 50 ans et il ne signait toujours pas les chèques... d'ailleurs, je pense que ça n'a pas été toujours facile pour Christian non plus cette situation... je me souviens qu'une fois il a dit à mes parents : « moi, vous vous en foutez mais j'ai encore failli briser mon couple à cause de vous »...

Remarque : difficultés de transmission... attachement du « patriarche » à « son » entreprise...

Je vous remercie beaucoup d'avoir pris le temps de répondre à ces quelques questions, d'autant que je sais que cela n'a pas été facile pour vous de reparler de certains souvenirs. Merci encore.

Second entretien du couple

Andrée et Michel

Entreprise VilCuiLux – cas #1

Second entretien : 23 Juillet 2014

Phase introductive et remerciements pour ce nouvel entretien.

Pouvez-vous me reparler de vos rôles respectifs dans l'entreprise ?

Andrée : moi, en fait j'étais la secrétaire personnelle de Michel... on peut dire ça comme ça... parce que j'ai une formation de sténo-dactylo... Michel faisait ses courriers au brouillon et moi je les tapais à la machine... je faisais les factures aussi... Il prenait lui-même ses rendez-vous... Il était organisé... Il arrivait dans les premiers, juste après le contremaitre... le contremaître, il habitait à Niort alors il venait par le train et comme son train arrivait vers 6h30, il était là le premier... moi j'arrivais plus tard, que l'après-midi en général... sauf au début quand atelier était en face de la maison, là, je venais donner un coup de main au bureau et je repartais baisser le gaz de la tarte qu'était dans le four...

Vous étiez satisfaite de cette répartition des rôles ?

Andrée : ah oui... totalement... c'était vraiment bien... mais vous savez, c'était comme ça pour toutes les femmes d'artisans... entre le ménage et la préparation des repas, on venait taper quelques trucs à la machine... Quand l'usine a déménagé, par contre, j'ai un peu plus regroupé mes heures... à une époque je venais de trois heures à six heures par exemple...

Et vous Monsieur ?

Michel : moi je venais tous les matins de bonne heure... je faisais le tour de l'usine en serrant la main à tout le monde, en demandant comment allait la femme, les enfants...

Vous ne faisiez pas ça vous Madame ?

Andrée : non, moi j'arrivais et j'allais directement dans mon bureau...

Vous étiez un peu moins proche des employés que votre mari alors ?

Andrée : oui, c'est vrai... d'ailleurs, quand les employés avaient quelque chose à demander, c'était plutôt vers Michel qu'ils allaient que vers moi... ou alors vers Madame Michaud la comptable et directrice du personnel... mais c'est normal, c'était lui le patron...

Du coup, Madame, vous étiez plus disponible pour vos enfants que votre mari ?

Andrée : oui...

Vous sentiez-vous, tous les deux, disponibles pour vos enfants ?

Michel et Andrée (en cœur...) : oui, il n'y avait pas de problème de ce côté-là...

Remarque : le témoignage de Denis ne va pas tout à fait dans le même sens... multi-angulation des données...

Vous m'avez parlé la dernière fois de la transmission à votre fils ainé... pouvez-vous me dire plus précisément comment s'est faite cette transition ?

Andrée : il est revenu des Arts et métiers à 24 ans ; on l'a directement mis à un poste important dans l'usine : il était le bras droit de Michel...

Pour vous c'est donc à cette époque qu'il est devenu le dirigeant de l'entreprise ?

Andrée et Michel : oui

Remarque : là encore ça diffère un peu du témoignage de Denis qui dit qu'à 50 ans son frère n'avait toujours pas de procuration pour signer les chèques... multi-angulation des données...

Michel : mais il n'avait pas de statut bien défini... il n'était pas PDG ou directeur à cette époque... il était coopérant... quand il est revenu en fait c'était toujours moi le patron officiel... il y avait quand même encore un rapport hiérarchique...

Andrée : Michel est resté pas mal de temps à mi-temps pour faire la transition... même quand il a pris sa retraite, il continuait à aller tous les matins au bureau, car il avait gardé son bureau évidemment... il ouvrait le courrier, il le lisait, il le « dispatchait » entre les services et il surlignait pour Christian les articles intéressants dans la presse et ensuite il lui passait... quand il est parti, il a mis une semaine pour débarrasser son bureau, mais après il y allait encore tous les jours quand même... car tous les matins, il faisait le tour de l'usine, il disait bonjour à tous les ouvriers, connaissait chacun personnellement, demandait des nouvelles de la famille... jusqu'à la fin... même quand il ne venait que pour ouvrir le courrier... et les ouvriers ils aimaient ça... ils nous en parle encore vous savez quand on les croise dans le village...

Si je comprends bien Monsieur, vous ne pouvez pas donner une date exacte à votre retraite ? ... ça s'est fait très progressivement ?

Michel : oui je suis incapable de donner une date... je ne m'en souviens plus... en tout cas, c'était pas jeune... vous savez, peut-être que je suis parti un jour mais sans savoir que le lendemain je ne reviendrai pas... peut-être que le lendemain j'étais enrhumé, alors je n'y suis pas allé... et puis j'y suis retourné deux jours après... et puis ça s'est fait comme ça... petit à petit les visites se sont espacées... mais je ne me revois pas précisément fermer la porte de mon bureau un jour en me disant : « c'est fini, je n'y remettrai plus les pieds »...

Andrée : je ne sais pas qui a pris ton bureau après toi...

Michel : je ne sais pas... je n'ai pas voulu savoir... ce n'est pas Christian en tout cas... parce que Christian quand il est arrivé, il a pris un grand bureau avec une grande baie vitrée avec vue sur l'usine d'en haut... de son bureau, il voyait tout l'atelier en bas... moi, je préférais

descendre, je sortais de mon bureau pour aller voir le personnel.... Lui ne descendait pas... on n'avait pas les mêmes rapports avec le personnel...

Andrée : mais il faut dire qu'à l'époque le personnel était plus consciencieux... mais sans qu'il y ait besoin de plus d'autorité...

Michel : oui, je connaissais chaque famille... il y en avait qui était rentré à la maison en tant qu'apprentis et que j'ai suivi jusqu'à leur retraite...

Remarque : répétition. Ils insistent tous les deux beaucoup sur le fait que Michel connaissait chaque ouvrier ainsi que sa famille personnellement. Nostalgie d'une époque révolue ? Sentiment d'avoir perdu une partie de leur famille depuis leur retraite (pour dire « entré dans l'entreprise », il dit « rentré à la maison ») ? Fierté d'avoir tissé ce lien avec eux ? ...

C'était douloureux pour vous de laisser les rênes de votre entreprise à quelqu'un d'autre ?

Michel : non mais parce que ça s'est fait en douceur... vous savez j'ai vu des gars que j'avais embauché quand ils sortaient de l'école et je les ai suivi jusqu'à leur retraite... mais heureusement que ça s'est fait en douceur, naturellement...

Remarque : nouvelle répétition sur l'accompagnement des employés tout au long de leur vie... professionnelle et familiale...

Andrée : oui Christian ne t'a pas mis à la porte...

Et pour vous Madame ?

Andrée : moi j'ai pris ma retraite à 65 ans, en 1986... je n'y suis pas retournée après... sauf deux ou trois fois par an, pour les portes ouvertes... j'allais voir les nouveaux modèles... le jour de ma retraite, je savais que c'était fini... mais je n'étais pas triste... j'avais déjà fait plus que ce que je devais... j'aurais pu la prendre avant mais ça m'intéressait...

Conclusion et remerciements.

Renseignements préliminaires

- Exploration du site internet de l'entreprise



- Entretien avec Monsieur M., conseiller financier du couple.

Introduction

Que pouvez-vous me dire sur ce couple et cette entreprise ?

Monsieur M. : nous allons voir deux personnes très sympathiques. C'est pour ça que je les ai choisis dans mon fichier : parce qu'ils sont vraiment simples et accessibles, à tel point que notre relation professionnelle c'est transformée au fil des années en relation amicale et que nous dinons ensemble régulièrement en tant qu'amis. Ils ont repris l'entreprise du père de Loïc... enfin, en fait ce n'est pas tout à fait ça... c'est lui, Loïc, qui a repris l'entreprise de son père, parce qu'au début il était tout seul, il n'avait pas encore rencontré Valérie. Elle n'est arrivée qu'après.

Et son père tenait l'entreprise seul ou en couple ?

Monsieur M. : en couple aussi je crois... mais c'était une autre époque... et son père c'est quelqu'un de particulier, de très caractériel mais très charismatique aussi... et franchement ça a toujours été lui seul qui a été considéré comme le patron... même si sa femme, la mère de Loïc donc, possédait elle aussi des parts dedans...

Remarque : obtenir confirmation du copreneuriat des parents de Loïc...

Comment ça s'est passé quand Valérie est arrivée ? La famille de Loïc l'a acceptée ? Elle est tout de suite entrée dans l'entreprise ?

Monsieur M. : non, elle n'est pas entrée tout de suite dans l'entreprise. Elle avait son propre travail à l'extérieur. Elle était dans la comptabilité. Mais ensuite, je ne sais pas comment ça s'est décidé son entrée dans l'entreprise, il faudra lui demander. Mais en tout cas, ça à l'air de leur convenir à tous les deux et de très bien se passer.

A votre avis, quels sont les raisons du succès de cette association ?

Monsieur M. : je pense que ça tient au financier... parce que la particularité de cette entreprise, c'est sa situation financière, et c'est peut-être aussi pour ça que tout se passe bien entre eux : c'est une entreprise vraiment très prospère avec de très importants fonds propres et quasiment aucune dette. Ils n'ont vraiment aucun souci de ce côté-là.

Remarque : est-ce que quand l'entreprise va bien, le couple va bien ? Rapport de cause à effet ? ... A analyser...

Observations en entreprise

J'arrive à l'entreprise avec Monsieur M. vers 11h45, le rendez-vous étant fixé à 12h sur place. Nous devons rencontrer Valérie et Loïc, les copreneurs. C'est Valérie qui nous accueille. Elle nous explique que son mari est sur un chantier mais qu'il nous rejoindra tout à l'heure au restaurant. En attendant, elle nous propose de nous faire visiter l'entreprise.



Les locaux sont modernes et bien tenus. Une secrétaire assure l'accueil physique et téléphonique. Elle est souriante. Valérie nous la présente. Elle s'appelle Martine. Elle nous explique rapidement son rôle mais le téléphone ne cesse de sonner. Je lui demande ce qu'elle pense du fait de travailler sous la direction de deux époux. Elle me répond que c'est très agréable car ils sont tous les deux très ouverts et attentifs à leurs salariés. Elle ajoute qu'elle ne sait pas si cela vient du fait que l'entreprise soit dirigée en couple, mais que cette entreprise, « c'est comme une grande famille ».

Nous passons ensuite dans l'entrepôt, qui est désert à cette heure-ci puisque tous les ouvriers sont partis avec leur matériel et leurs véhicules sur les chantiers. Valérie nous explique avec fierté tous les investissements qu'ils ont réalisés, petit à petit pour développer l'entreprise.





Nous rentrons ensuite dans les bureaux. Le premier bureau, le plus proche de l'entrée, est celui de Valérie. Juste à côté, se trouve celui de Loïc, son mari. La porte est ouverte. Je lui demande si la porte reste toujours ouverte ainsi, même quand son mari n'est pas là ou si c'est dû à notre visite. Elle m'explique que les portes de tous les bureaux sont toujours ouvertes, toute la journée. Elle pense que c'est important pour la communication entre elle et son mari mais aussi pour les salariés, pour qu'ils sentent qu'il est toujours possible pour eux de venir leur poser une question ou leur parler. Elle ajoute qu'il est quand même important que chacun ait son espace et qu'elle ne se voit pas partager le même bureau que son mari : « nous ne faisons pas le même travail vous savez. Lui s'occupe de la partie technique et moi de la partie administrative. Ce sont deux métiers différents et donc c'est important pour nous d'avoir chacun un lieu propre où exercer notre propre métier ».

Nous arrivons enfin au fond du couloir : une porte est là aussi ouverte sur un grand bureau, plus grand que les autres et qui semble dominer toute l'entreprise de part sa position centrale et presque « surplombante » au fond de ce couloir. J'ai le sentiment d'approcher l'antre de l'entreprise. Ce sentiment est confirmé quand Valérie dit : « et voici le bureau de Jean-Serge, mon beau-père, le père de Loïc », non sans une certaine fierté et comme s'il s'agissait du « clou du spectacle ». Il ne vient presque plus à l'entreprise, il fait juste un rapide passage d'une petite heure deux fois par semaine, de 11h à midi en général, le mardi et le vendredi, mais son bureau n'a pas bougé. Il est resté exactement pareil que lorsque c'était lui le patron ».

Je demande des précisions. Elle répond : « Jean-Serge est un personnage, quelqu'un à part. Il a créé et dirigé cette entreprise pendant plus de 30 ans d'une main de maître. J'ai énormément d'admiration pour lui. Et tout le monde ici le respecte beaucoup ».

Effectivement, tout dans le bureau semble respirer ce charisme : sa position spatiale dominante dans l'entreprise, le meuble « bureau » lui-même qui, contrairement à ceux de Loïc et Valérie, est grand et placé au centre de la pièce, les tableaux au mur car « Jean-Serge est un grand amateur d'art », les vitrines qui exposent divers prix et trophées...



Je fais remarquer qu'on a vraiment l'impression d'une présence de Jean-Serge, même s'il n'est pas là. Valérie répond : « oui, nous avons tous cette impression. Mais en même temps, c'est normal, c'est lui qui a créé cette entreprise. Nous, avec Loïc, on est juste des repreneurs, des continuateurs... d'ailleurs, Jean-Serge a encore aujourd'hui la majorité des parts dans l'entreprise ». Je m'interroge : « et ça ne pose pas de problèmes ? ». Elle répond : « A moi, aucun. A Loïc, ça lui en a posé pendant un temps mais maintenant ça va mieux. Mais venez plutôt dans mon bureau. Nous y serons mieux pour parler ».

Nous nous installons dans son bureau, face à elle et nous commençons l'entretien.

Entretien du couple

Valérie et Loïc

Entreprise EPRM – cas #2

22 janvier 2015

Cadre contextuel : Valérie et Loïc sont mariés. Ils ont eu un enfant ensemble. Valérie avait déjà un enfant issu d'une précédente union. L'entreprise est spécialisée dans les revêtements de sols et de murs. Elle est particulièrement prospère.

Pouvez-vous me parler de votre parcours ?

Valérie : moi, je suis fille d'artisans pâtisseries ; ma mère était à la caisse de la pâtisserie mais n'avait pas de statut ; quand à l'école on nous demandait la profession de la mère, avec mes frères et sœurs, on mettait « sans profession ». J'ai travaillé une dizaine d'années dans un cabinet d'experts comptables. J'y suis rentrée après mon BTS. J'ai franchi les échelons et je suis devenue cadre.

J'ai eu mon premier enfant avant d'être avec Loïc : il s'appelle Gatien. Puis j'ai rencontré Loïc et on a eu une fille : Mathilde. Après la naissance de Mathilde, avec deux enfants ça n'était pas évident de gérer les enfants et le boulot ; par exemple je travaillais le samedi et, dans un cabinet d'experts comptables, il y a des périodes, avant les bilans ou les impôts, où on ne doit pas compter ses heures et où il est interdit de prendre des vacances. Du coup, j'ai dit à mon mari que j'allais chercher ailleurs. Chez EPRM, il y avait une employée à temps partiel qui devait partir et à cette époque on externalisait une grande partie de la comptabilité et l'entreprise était en croissance... Du coup, mon mari m'a dit « on pourrait peut-être créer un poste de comptable à temps plein et tu viendrais travailler dans l'entreprise ». Il a demandé l'avis de son père, qui a dit ok, et ça s'est fait comme ça...

Vous n'avez pas hésité ?

Valérie : si, pour trois raisons :

1- Je perdais tout mon contact avec la clientèle et je me demandais si je n'allais pas m'ennuyer toute seule dans un bureau à ne faire que de la comptabilité toute la journée.

2- Je perdais mes clients auxquels j'étais attachée, pour certains je connaissais toute leur vie, je les suivais depuis 15 ans, ils m'avaient vu enceinte, je connaissais leurs enfants, j'étais invitée à leur mariage...

3 – Je me suis posé la question de l'entente avec mon beau père. Il a un fort caractère. C'est un personnage. Mais moi aussi j'ai du caractère et je dis ce que je pense. Et finalement c'est ça qui a fait que ça s'est bien passé ; ma belle-mère m'a dit une fois ; « tu as raison de lui répondre, il aime les gens qui lui tiennent tête ». Et aussi, j'avais peur de me retrouver entre beau père et mon mari car ils s'engueulent souvent même si ça ne dure pas. Et là je ne savais pas comment je pourrai gérer.

Ça ne se passait pas bien à l'époque avec votre beau-père ?

Valérie : si mais on ne se voyait que comme ça, de temps en temps, dans les repas de famille. Donc là je me suis posé la question car on allait se voir tous les jours.

Parce que votre beau-père venait encore tous les jours à l'entreprise même s'il était en retraite ?

Valérie : oui ! C'est lui qui a créé l'entreprise et même si il l'a transmise à Loïc, il a encore des parts dedans.

Finalement aujourd'hui, avec le recul, regrettez-vous votre décision ?

Valérie: non je n'ai aucun regret ! Mon boulot est super intéressant car en fait je ne fais que peu de comptabilité (20%) et tout le reste c'est beaucoup de gestion, de relationnel... D'ailleurs mon mari et mon beau-père m'appellent la DRH en rigolant... pour me faire bisquer... Et pour les conflits père-fils, je reste en dehors, je n'en parle ni avec l'un ni avec l'autre et de toutes façons ça passe très vite ; c'est leur avantage ; ça pète mais ensuite ça passe vite... Et surtout je ne regrette pas pour ma qualité de vie ! Quand je déjeune parfois avec mes anciennes collègues, avec qui j'ai gardé contact, et qu'elles me racontent qu'elles laissent leurs gamins à 7h le matin à la garderie jusqu'à 19 h le soir car leur mari travaille aussi, je me dis que j'ai beaucoup de chance et que j'ai vraiment fait le bon choix.

Donc dans l'entreprise, vous faites office de comptable et de DRH, même si vous n'aimez pas trop ce terme... Pourquoi d'ailleurs ?

Valérie : je n'aime pas trop les termes un peu pompeux comme ça... Ça me met mal à l'aise... Je suis juste Valérie... C'est comme quand mes employés m'appellent « patronne » » pour rigoler car ils savent très bien que ça ne me plait pas... Je trouve ça trop hiérarchique, trop formel... Je n'aime pas ce terme...

Mais vous vous sentez « patronne » ?

Valérie : moi concrètement je n'ai rien dans l'entreprise ! Si demain il me met à la porte je n'ai rien. Enfin si, la seule chose que j'ai, c'est un contrat de travail... donc il faut qu'il me licencie... mais après je n'ai rien. C'est mon mari qui est propriétaire avec son père. Mais aux yeux de tout le monde, je suis la femme du patron...

Quel est le secret de la réussite du travail en couple dans une entreprise familiale selon vous ?

Valérie : on est très complémentaires : c'est pour ça que ça marche ; car lui est incapable de faire ce que je fais et moi je suis incapable de faire ce qu'il fait ! Par exemple en ce moment on a un problème de restructuration des bureaux... et on a chacun notre vision : et moi ça m'oblige à réfléchir à sa vision et lui à réfléchir à ma vision.

Remarque : complémentarité

Vous savez on se connaît bien avec Loïc... on se connaît depuis qu'on est tout petits... on habitait dans le même village... après on s'est perdu de vue et on s'est retrouvés...

Loïc arrive : il explique qu'il était avec un client et doit repartir vite car il en a un autre à voir en début d'après-midi...

Je me présente et explique l'objet de mon étude. Nous récapitulons ce que nous venons de dire avec sa femme.

Elle le regarde et dit en rigolant : On s'en est pas trop mal sortis quand même, chéri, et lui répond « oui ! », aussi en rigolant.

Nous parlions tout à l'heure de la qualité de vie que ça vous avait apporté de travailler dans l'entreprise familiale... vous évoquiez vos anciennes collègues qui devait déposer leurs enfants tôt à la garderie et les récupérer tard... concrètement, cette qualité de vie c'est donc surtout par rapport au temps que vous pouvez accorder à vos enfants que vous la ressentez ?

Valérie : oui... Par exemple maintenant j'ai mon mercredi après-midi... Mais vous savez au début, quand je suis arrivée dans l'entreprise, je travaillais tous les jours... Car il y avait une secrétaire qui avait son mercredi après-midi car elle avait un enfant en bas âge... Donc c'est resté comme ça... Je ne voulais surtout pas m'imposer en lui faisant changer ça... Donc c'est resté comme ça et un jour elle n'a plus voulu de son mercredi après-midi... Elle préférait le vendredi après-midi car son enfant avait grandi... Et là j'ai commencé à prendre mon mercredi après-midi à sa place... Mais au début je travaillais le mercredi.

Remarque : importance de l'acceptation, intégration, légitimité...

Oui je comprends... Donc la question des enfants est primordiale dans l'organisation familiale...

Lui : oui, d'ailleurs, quand un enfant vient dans l'entreprise petit, ça permet la transmission...

Remarque : c'est sa première intervention et il évoque aussitôt la transmission

Vous aimeriez que vos enfants travaillent...

Valérie me coupe : Non !!

... dans l'entreprise ?

Les deux répondent en même tps : leurs réponses se croisent

Valérie répète : non...

Loïc : nos enfants ? ... je ne sais pas... pas spécialement...

Pas spécialement ?

Loïc : pas spécialement...

Valérie : enfin, c'est mal parti pour... on ne sait pas de quoi l'avenir est fait... mais... (en regardant son mari)... en tous cas pour l'instant, Mathilde, elle est plus « médecine »...

Remarque : spontanément, quand on parle de leurs enfants qui pourraient reprendre, ils ne pensent qu'à Mathilde, la fille qu'ils ont eu ensemble. Ils n'évoquent ni l'un ni l'autre le premier enfant de Valérie, qui pourtant est un garçon et est plus âgé...

Loïc : non... puis ça m'obligerait à travailler encore longtemps !

Quel âge a votre fille ?

Loïc : douze ans... non mais je suis jeune encore ! Mais est-ce que je vais faire ça jusqu'à la fin de ma vie ? ... la question on peut se la poser... évidemment qu'on se la pose...

Mais au niveau de sa qualité de vie, vous trouveriez gênant pour elle qu'elle reprenne l'entreprise ?

Loïc : non mais c'est comme elle veut...

D'accord... mais ce n'est pas un choix que vous lui déconseilleriez non plus ?

Loïc : non mais je ne lui imposerai pas...

Ni déconseillé ni imposé...

Loïc : voilà c'est ça... de toutes façons elle a douze ans donc on a le temps...

Parce que c'est vrai que dans l'entreprise familiale, on a souvent cette idée d'une construction qui traverse les générations...

Loïc : ouais... ouais... il y a ce côté très matérialiste que je n'ai pas...

Donc ça dépend des personnalités...Parce que vous, par contre, votre papa, il vous a transmis l'entreprise ?

Loïc : oui mais c'est pareil, ça s'est fait comme ça, naturellement, il ne m'a rien imposé... Je n'ai pas fait d'études pour... enfin si, un peu, indirectement... parce que j'ai fait de la gestion, du commerce... mais ça s'est fait naturellement, je me suis mis dedans, je me suis pris au jeu...

Oui je comprends... de toutes façons ça ne sert à rien d'imposer...

Loïc : oui voilà... et puis bon il y a l'adage : « la première génération crée, la deuxième fait fructifier et la troisième bouffe tout »... donc voilà...

Remarque : les phrases de Loïc sont courtes et brèves. Il est un peu en retrait en ce début d'entretien. Ses bras sont croisés et il est en arrière sur sa chaise. De temps en temps, il s'ouvre un peu, par brides... Les phrases de Valérie sont beaucoup plus longues, elle explique, développe ses idées... elle semble davantage apte à la communication et plus en confiance...

Valérie : mais je pense que si on vend, ton père sera un peu déçu quand même... (en interrogeant son mari du regard)

Remarque : Valérie est toujours tournée vers son mari pendant les conversations... son corps, son regard, son attitude, tout est dirigé vers son mari...

Pourquoi ?

Valérie : parce que c'est lui qui a créé l'entreprise... c'est sa deuxième famille...

Vous voulez dire qu'il a un côté « paternaliste » vis-à-vis de son entreprise ?

Valérie : oui, ton père il était paternaliste...

Loïc : oui...

Pouvez-vous me décrire ce paternalisme ? ...

Loïc: disons que nous, dans une PME, on l'est forcément, paternaliste... on l'est... mais il n'y a plus ces relations d'après-guerre... mais on l'est... on l'est... mais différemment... et aujourd'hui, les employés, ils sont un moteur important de la continuité... ça fait partie des raisons pour lesquelles je continue à me battre, à me lever tous les matins... c'est pour eux...

Vous pensez à eux tous les matins ?

Loïc : ah oui ! Pour moi c'est un moteur hyper important...

Valérie : oui on est là pour eux, ils se confient à nous, ils nous parlent de leur vie...ils se confient à moi... je sais que l'un vient d'être papa, l'autre vient d'avoir son permis... je suis devenue plus à l'écoute avec le temps, j'étais un peu moins sociable au début... mais c'est son père qui m'a appris à l'être... par exemple quand on fait les dossiers de surendettement pour nos employés...

Des dossiers de surendettement ?...

Valérie : oui... en fait, son père il faisait des dossiers de surendettement pour ses employés, pour les aider quand ils avaient des difficultés financières...

Et vous, vous en faites aussi alors ?

Valérie : oui, j'en ai fait trois depuis le début de l'année... et là c'est vrai qu'on rentre vraiment dans l'intimité des gens... ils nous disent tout... leurs problèmes, leurs dépenses, leurs revenus... on sait tout de leur vie... mais je trouve que ça fait partie de mon rôle de chef d'entreprise de les écouter et de les aider...

Vous organisez un repas de fin d'année aussi ?

Valérie : oui, tous les ans...

C'est important pour vous ?

Loïc et Valérie : oui c'est très important pour eux...

Remarque : je leur demande si c'est important pour eux et ils me répondent que c'est important pour leurs employés... assimilation de leur personne et de celle de leurs employés ?

Valérie : ils adorent... surtout quand on le fait à l'entreprise... cette année on a privatisé un restaurant pour le faire... et ils n'aiment pas... ils ne sentent pas chez eux... à l'entreprise, ils sont chez eux... ils aiment qu'on le fasse au bureau... et en plus, c'est le patron qui fait à manger... parce que Loïc adore cuisiner... donc ça change les rôles... c'est le patron qui travaille pour eux, pour leur préparer un repas... ils aiment bien...

Pensez-vous que le fait de diriger l'entreprise en couple favorise cette gestion « paternaliste » ?

Valérie : oui ! C'est sûr... Car il y a des choses qu'ils disent à moi et qu'ils ne disent pas à Loïc, il y a une complicité...

Loïc : peut-être qu'ils le disent à elle car ils savent que ma patience est moins grande...

Valérie : oui mais ils savent aussi que si ils le disent à moi, je vais te le dire après et vice versa, que si ils te le disent, tu vas me le dire...

Mais quand ils ont une demande particulière, ils passent plutôt par vous Valérie ?

Valérie : oui c'est sûr...

Et vous pensez que ça tient à quoi ?

Valérie : je pense que c'est parce que je suis plus disponible, plus à l'écoute, enfin surtout plus disponible, parce que je suis sur place... même si, au final, c'est Loïc qui va prendre la décision... parce que, quand ils arrivent le soir, ils sont 30 autour de Loïc donc ils savent que moi je suis plus disponible pour gérer leurs demandes... surtout pour tout ce qui est administratif... mais après, pour tout ce qui est technique, je leur dit de voir avec lui, parce que moi je ne peux pas savoir si ça va le gêner ou pas, par exemple qu'un ouvrier prenne une journée pendant qu'il est sur tel ou tel chantier...

Avez-vous le sentiment que les employés vous respectent ?

Valérie : ah oui, ça je n'ai pas de soucis ! Déjà c'est naturel chez moi... et aussi car ils savent que je les écoute... et je pense que c'est pour ça qu'ils me respectent... je suis un peu comme une deuxième maman, une confidente pour eux... pour ça et pour mes compétences... ce sont les deux choses qui font qu'ils me respectent... c'est grâce à ça que le respect est venu naturellement... En fait, je fais cette écoute pour décharger Loïc ; je fais le tri entre les demandes importantes et celles qui le sont moins... pour que Loïc n'ait pas besoin de s'occuper des petits problèmes...

Loïc : c'est sûr que le respect tu l'as ou tu l'as pas, c'est une question de caractère... mais tu l'acquies aussi ...

Avec les années ?

Loïc : oui... enfin surtout en « prouvant que »... en montrant qu'on est compétent dans son domaine...

Valérie : oui mais moi mes compétences ils ne peuvent pas trop les juger... à part voir qu'il n'y a pas d'erreurs sur leur fiche de paye... toi ils peuvent juger tes compétences car vous êtes ensemble sur le plan technique... mais moi, au niveau administratif, ils ne peuvent pas juger... donc moi je pense qu'ils me reconnaissent surtout par l'écoute... parce que moi je suis là pour les écouter... je suis à leur écoute... donc moi je décharge Loïc de ce côté-là... et puis tout ce que je peux, entre guillemets, faire à sa place, je le décharge... comme ça, c'est déjà fait, il n'a pas besoin de s'en occuper... j'estime que ça fait partie de mon poste... de mon travail...

Remarque : elle insiste beaucoup sur le fait de « décharger » son mari : elle se pose vraiment en position de soutien et d'aide

Loïc : oui en fait elle a un rôle de directrice administrative et de directrice des ressources humaines...

D'accord... Mais quel est votre statut officiel dans l'entreprise ?

Valérie : moi je suis la comptable... même si je fais, en fait, beaucoup plus que ça... c'est moi qui m'occupe des voitures par exemple...

Ah bon ?

Loïc : oui enfin c'est pas elle qui fait la vidange ! Elle prend les rendez-vous chez le garagiste...

Valérie : oui mais la gestion de la flotte c'est quand même énorme car on a une trentaine de véhicules ! Je prends les rendez-vous pour les vidanges, les entretiens, les contrôles techniques... ça prend du temps...

Loïc : oui voilà, c'est qu'il y a toutes ces charges qui, je le dis tout le temps, ne servent à rien mais qui sont indispensables... des pertes de temps... des pertes de temps mais qui sont obligatoires quoi... la gestion de la flotte... le plan de prévention des risques par exemple, tout ce qu'il y a autour... elle me décharge de toutes ces tâches qui sont indispensables mais qui ne servent à rien ... c'est énorme le temps que ça prend... donc c'est elle qui s'en occupe...

Remarque : le terme « décharge » revient encore... de la part de Loïc cette fois-ci... il est utilisé 5 fois dans l'entretien (4 fois Valérie et une fois Loïc)

Et c'est plus facile de confier tout ça à quelqu'un en qui on a confiance...

Valérie : ah oui...

Loïc : bien sûr...

Valérie : c'est vrai que je râle quand il me pose un dossier sur mon bureau... je râle parce que, normalement, c'est pas à moi de le faire... mais c'est par principe... parce qu'en même temps je sais que s'il le pose c'est que c'est quelque chose d'un peu pointu, d'un peu

particulier... et qu'il sait que je vais aller jusqu'au bout du dossier, que je vais chercher et que je vais le mener à bien... je sais qu'il me fait confiance sur la gestion des dossiers...

Et vous Loïc, est-ce que vous témoignez votre reconnaissance à votre femme pour ce soutien ?

Loïc : non je ne lui dis pas trop car après elle va finir par le croire ! (en rigolant)

Valérie : je sais qu'il voit ce que je fais... même s'il ne me le dit pas tous les jours, je sais qu'il le voit... et moi, le soir, je sais que j'ai fait mon travail...

Loïc : en fait on travaille ensemble mais on a deux métiers complètement différents, on ne fait pas la même chose... je crois que c'est ça la force... et vous savez, même si je ne lui dis pas souvent parce que je suis quelqu'un qui n'exprime pas ses sentiments, je sais que sans elle à mes côtés, je n'aurais pas fait le quart de ce que j'ai réalisé dans ma vie professionnelle...

Je comprends... et c'est pour ça que vous lui avez demandé d'intégrer l'entreprise ?

Loïc : oui car en fait on avait personne ; on avait une assistante et on externalisait la comptabilité...

Valérie : oui mais ça aurait pu continuer comme ça...

Loïc : oui ça aurait pu continuer comme ça... mais on avait un expert-comptable historique qui n'y arrivait plus de lui-même, qui nous envoyait des collaborateurs mais qui n'étaient pas performants et on avait un besoin de réactivité de l'entreprise du fait de sa croissance de plus en plus important... donc il y avait matière à créer un poste...

Remarque : si Valérie tend à relativiser son rôle dans l'entreprise, Loïc au contraire insiste sur la légitimité de sa femme dans l'entreprise... pour valoriser sa femme ? pour se valoriser lui-même ? vis-à-vis de son père ? pour légitimer son choix ?

Valérie : oui et puis c'est parce que moi, au même moment, je travaillais beaucoup et que ça devenait difficile de tout gérer... donc c'est là qu'on s'est posée la question... ça s'est fait comme ça...

Loïc : moi j'avais envie de partir en week-end et elle, elle travaillait presque un samedi sur deux...

Valérie : oui et le samedi quand je travaillais tu devais changer les couches ! ... Je l'ai pas dit ça tout à l'heure... j'ai dit que je travaillais le samedi mais je n'ai pas dit que ça te pesait... je voulais te laisser le dire tout seul...

En fait ce n'est pas que l'organisation de l'entreprise qui a compté, c'est aussi l'organisation familiale...

Loïc : oui... disons que ça en découle... mais vous savez il y a aussi des choses qui se font à l'intuition... on ne se pose pas forcément 10 000 questions...

Valérie : oui et ça t'évitait de changer les couches... (en souriant)...

Loïc : oui bon je les changeais les couches...

Valérie : oui mais bon ça te traumatisait... (en rigolant)

Ça vous pesait de vous occuper de votre fille le samedi quand Valérie n'était pas là ?

Loïc : non... c'est pas ça... mais disons aussi qu'elle ne pouvait pas prendre de vacances pendant cinq mois de l'année... parce que son métier l'imposait...

Je l'ai dit à votre femme tout à l'heure et je tiens à le préciser à vous aussi, si vous le voulez ce sera totalement anonyme, c'est comme vous le souhaitez...

Loïc : non mais moi je n'ai rien à cacher...je n'ai pas de comptes en Suisse... rien...

Vous me direz à la fin... mais je préfère vous le dire pour que vous puissiez vous exprimer librement dans vos réponses...

Et au niveau de la frontière entre famille et entreprise, vous arrivez à mettre des barrières ?

Loïc : moi oui mais elle non...

Valérie : moi non...

Loïc : moi j'ai besoin de couper parce que je travaille 12 heures par jour...

Valérie : oui mais moi le problème c'est que parfois j'ai besoin d'informations... parce qu'il n'est pas souvent là, à l'entreprise... moi j'y suis... lui, il est toujours sur les chantiers... mais même quand il y est, et que j'y suis, je le laisse avec les autres, parce qu'il n'est pas souvent là, au dépôt... donc moi je le laisse discuter avec les autres parce que je sais que moi j'aurai la possibilité de lui poser mes questions après, quand on sera tous les deux, à la maison par exemple...

Loïc : de toutes façons les jours où je ne suis pas disposé à répondre elle le sent vite...

Ça veut dire que vous vous concertez quand même pour les décisions liées à l'entreprise ?

Valérie : ah oui !

Loïc : ah oui !

Valérie : enfin pas pour les recrutements... moi je n'ai pas les compétences techniques, donc je me contente de dire si il a une bonne tête et de faire le contrat... mais c'est Loïc qui peut juger les compétences et prendre la décision... je ne me sens pas capable de toutes façons de choisir quelqu'un sur des compétences techniques...

Oui en fait vous avez chacun votre rôle bien défini et aucun des deux n'empiète sur le rôle de l'autre...

Valérie : oui et d'ailleurs on ne peut pas empiéter parce qu'on n'a pas les compétences pour empiéter ! Moi, ce que je fais, il ne sait pas faire et inversement....

Est-ce que, quand il y a des tensions entre vous à la maison, et ça arrive dans tous les couples, ça se voit à l'entreprise ?

Loïc : non

Valérie : non et de toutes façons on est pas ensemble de la journée ! Parfois je ne le vois pas de la journée ! Donc après ça passe... ça arrive qu'on s'engueule pour des questions liées au travail mais ça passe vite...et de toutes façons, on sait que ce n'est pas à cause de quelque chose qui tient à nous, en tant qu'être humain, à notre façon d'être... ça tient au travail... donc c'est pas à cause de nous, c'est à cause du travail... donc on fait la part des choses... et puis c'est peut-être plus dans les couples qui ont créé ensemble... moi je suis arrivée après... c'est lui qui a créé l'entreprise... mais ça peut arriver qu'on s'engueule mais c'est professionnel...

Loïc : il y a une chose très importante qu'il faut prendre en compte... aujourd'hui, malheureusement ou heureusement, vis-à-vis de mes clients, de mes fournisseurs, ma parole vaut 300 fois plus cher que celle de mes collaborateurs ; c'est un fait c'est comme ça ; je ne l'ai pas voulu comme ça mais c'est comme ça, c'est la réalité... donc c'est vrai que dans une PME, les gens appellent et veulent toujours parler au patron... même si la secrétaire leur dit : « c'est pour quoi ? », ils disent que je dois les rappeler... et en fait c'est juste pour me dire où ils ont caché la clé... ça c'est le problème des PME... c'est bien car on est reconnu en tant que patron mais en même temps c'est lourd car on a l'impression que si on n'est pas là tout s'arrête...

Valérie : oui moi je ne dis jamais mon nom au téléphone par exemple... je ne dis pas que je suis Madame Lacaze parce qu'aussitôt, j'ai remarqué que le comportement change : soit dans un sens, soit dans l'autre... soit je me fais plus engueuler, parce que je suis la patronne... soit ils deviennent tout mielleux... donc je préfère ne rien dire et comme ça je vois vraiment ce qu'ils ont à dire...

J'évite même de signer mon nom parce que c'est à double tranchant... j'évite... je signe « la comptable » sur les documents...

Donc on peut dire que vous avez une confiance réciproque l'un envers l'autre ?

Loïc : oui

Valérie : oui... enfin surtout lui envers moi...

Pourquoi surtout lui envers vous ?

Valérie : ben parce que c'est sa société donc il ne va pas prendre de décisions contraires à l'intérêt de sa société ! ... moi j'ai tous les codes, je peux très bien demain vider les comptes de la société, me faire un virement sur un compte en Suisse et partir avec tout l'argent ! Alors que lui, s'il fait ça, ça n'a aucun intérêt puisque c'est déjà son argent !

Loïc : ah oui c'est vrai que tu peux faire ça ! Je n'y avais jamais pensé ! (en rigolant)

Valérie : enfin de toutes façons maintenant tu reçois un sms sur ton téléphone à chaque fois que je fais un virement... et ça c'est rassurant car au moins on sait ce qu'il se passe sur le compte et si un jour tu reçois un sms et que ce n'est pas moi, on peut vite réagir...

Donc vous n'avez aucun regret ? Si c'était à refaire, vous referiez pareil ?

Loïc : ah oui, moi je suis très content que ça se passe comme ça... et si demain matin je devais remonter une autre entreprise, ce serait avec elle aussi...

Ça veut dire que vous envisagez de créer une autre entreprise ?

Loïc : c'est vrai que j'y pense... je me demande si je vais faire ça toute ma vie... un de mes rêves c'était de tenir un restaurant... mais bon... on verra...

Valérie : moi de toutes façons, je le suis... moi mon métier c'est de faire la compta et de gérer des employés, donc ça je sais faire... après, que les employés fassent de la peinture ou de la cuisine, moi, ça ne me change pas grand-chose... je m'adapte... donc c'est lui qui voit, ce sera son projet mais moi je le suivrai... sachant que, quand je travaillais dans le cabinet comptable, j'avais des clients bouchers-charcutiers, des boulangers, des coiffeurs... donc c'est pareil... c'est comme un commercial...il a les outils pour vendre et après il s'adapte selon le type de vente... donc c'est sûr que je le suivrai... mais de toutes façons c'est pas exclu qu'un jour on vende pour créer autre chose... mais le problème c'est son père... ça lui mettrait un coup qu'on vende son entreprise ! Et moi je le comprends tout à fait !

Remarque : elle, elle suit... elle le répète bien plusieurs fois... elle s'adapte... c'est lui qui a le projet et elle qui le suit...

Loïc : oui mais bon...

Valérie : non mais toi t'es pas matérialiste... t'es pas attaché à ce qui est matériel...

Ça veut dire que pour vous l'entreprise c'est du matériel ? Elle n'a pas une valeur émotionnelle aussi ?

Loïc : ouais... pas trop... je ne sais pas... pour mon père oui c'est sûr... mais moi je ne suis pas comme lui...

Remarque : plusieurs fois volonté d'affirmer sa différence avec son père... (d'ailleurs on verra plus loin qu'ils sont souvent en conflit)... peut-être volonté de ne pas s'inscrire uniquement dans la continuité de quelqu'un... d'exister par lui-même et pas par rapport à son père... d'autant que son père a une forte personnalité... donc peut-être difficile pour lui de trouver sa place en tant que « fils de »... ce qui pourrait expliquer sa volonté de créer une nouvelle entreprise et son moindre attachement émotionnel à l'entreprise actuelle...

Valérie : moi, je le comprends ton père... je comprends que ce soit son bébé... et j'ai beaucoup de respect pour ça, beaucoup plus que toi... lui, il a construit ça de ses mains... nous on a commencé avec un outil qui fonctionne déjà...

Loïc (agacé) : ouais c'est bon... c'est quand même un outil que je me suis accaparé depuis 20 ans...

Valérie : oui chéri... c'est vrai...

Remarque : Valérie va toujours, de bonne grâce, dans le sens de son mari... on sent que grâce à ça, leur relation est peu conflictuelle... Valérie semble très heureuse, enjouée, conciliante, sociable...

Loïc : et, l'entreprise, elle était jeune quand je l'ai reprise... elle n'avait que 12 ou 13 ans... et elle tournait 4 fois moins qu'aujourd'hui...

Valérie : oui mais t'avais quand même de la matière pour commencer...

Remarque : volonté de plus en plus claire de se faire sa place et d'être reconnu... difficile pour lui de supporter les références à son père...

Quand diriez-vous que votre père a un peu « lâcher les rênes » ?

Valérie : quand je suis arrivée...

Loïc : oui il y a une dizaine d'années...

Valérie : oui il a commencé à lâcher quand je suis arrivée car il s'occupait beaucoup de la partie administrative et comme il a vu que je me débrouillais bien, petit à petit il m'a transmis les tâches...

Il vous a fait confiance...

Valérie : oui il savait que j'étais déjà du métier et après il a vu que je savais faire donc je pense qu'il s'est dit « je vais la laisser faire »...

Mais finalement c'est encore lui le patron, il a encore des parts dans l'entreprise ?

Loïc : en fait, c'est compliqué : la création d'entreprise c'était une SARL... ensuite l'associé avec qui mon père travaillait est tombé malade, donc il ne gérait plus... donc mon père lui a racheté ses parts et il est devenu actionnaire majoritaire... mais du coup l'actionnaire majoritaire ne peut pas être salarié donc il y a eu changement de statut... on est passé en SA... il fallait 7 associés... il est resté associé... et pour les 6 autres il a dit : « je vais donner des parts »... il en a donné à moi, à ma mère, à mon cousin... pour pouvoir avoir les 7... et ensuite, encore changement de statut... on est passé en SAS et là plus besoin de 7 associés donc moi j'ai repris les parts des autres à qui il en avait donné... avec les miennes plus celles des autres j'arrivais à 15 points...

Et les autres, ils ont redonné les parts sans difficultés ?

Loïc : oui car c'était clair au début... c'était juste pour pouvoir être en SA... et de toutes façons ils avaient touché les dividendes pendant 10 ans sans rien faire donc c'était quand même un beau cadeau... donc ils ont redonné les parts sans difficultés quand on leur a redemandé au bout de 10 ans... et après ma maman est décédée et j'ai eu ses parts...

Donc là, aujourd'hui, en termes de propriété, vous êtes actionnaire à quelle hauteur ?

Loïc : moi j'ai 46 et mon père 54

Donc c'est quand même votre papa qui reste actionnaire majoritaire ?

Loïc : oui enfin moi je m'en fou un peu... ça ne change pas la face du monde...

Remarque : j'ai, sans le vouloir, souligner la position de son père par rapport à lui, et là encore, la difficulté pour lui d'être associé à son père, surtout de manière « dominant/dominé », se ressent... j'essaie de « redresser le tir »...

Oui ça ne change rien dans la gestion quotidienne...

Loïc : oui c'est ça... on est bien d'accord...

Parce que, concrètement, ce n'est pas votre père qui prend les décisions...

Loïc : non

Valérie : non

Il ne vous a jamais dit : « j'ai quand même mon mot à dire parce que je suis propriétaire » ?

Loïc : non, on a une relation de confiance... parce que j'ai fait mes preuves...

C'est important de faire ses preuves, de montrer qu'on a les compétences pour gagner la confiance des autres... Vous insistez beaucoup dessus...

Valérie : oui complètement, complètement... Loïc, c'est parce qu'il a fait ses preuves que son père a fini par lui faire confiance... après, quand il se rend compte que les gens sont compétents, il fait confiance aveuglément... et il a vu que Loïc était compétent... et là, c'est gagné, c'est gagné... en fait, c'est ça son père... il s'est fait tout seul... il était peintre et il est devenu chef d'entreprise tout seul... il est parti de rien... c'est rare les hommes comme ça... ça n'existe plus des gens comme ça...

Vous avez une grande admiration pour le parcours de votre beau-père...

Valérie : oui carrément ! Je me dis souvent que ma fille, elle a le même caractère que lui... et ça, j'en suis contente... alors c'est vrai que ce ne sont pas les mêmes époques... que les choses sont peut-être plus difficiles aujourd'hui... mais je me dis que, si ma fille elle réussit comme lui il a réussi, moi ça me va très bien...

Pensez-vous que le fait de partager des valeurs communes est important dans la construction du couple ?

Valérie : oui bien sûr... c'est vrai... même des niveaux de vie communs... des niveaux sociaux communs...

Loïc : Pretty Woman, c'est rare quand même... bien sûr qu'il faut partager les mêmes valeurs... et même un même niveau social...

Valérie : si vous n'êtes pas sur la même longueur d'ondes, ça ne peut pas aller... et c'est vrai qu'on s'est rapprochés aussi parce que moi, j'étais issue d'une entreprise familiale... donc je comprends ce que c'est que d'avoir une entreprise... j'ai aussi vécu ça pendant mon enfance... donc les repas de famille où tout le monde parle de l'entreprise, je connais... et nos enfants connaissent aussi... et c'est normal...

Loïc : oui mais alors c'est marrant parce que c'est la première génération où ça fait ça quand même... car mon père, lui, c'était pas ça du tout... il est issu d'une famille de fonctionnaires... éducation nationale et compagnie... et dans les repas de famille c'était le vilain petit canard...

Valérie : ben oui c'était le capitaliste...

Loïc : c'est comme dans le film « Tout le monde n'a pas la chance d'avoir des parents communistes »...

Il l'a mal vécu ça ?

Loïc : Non je ne crois pas...

Valérie : non, il parle toujours à ses frères et sœurs... mais c'est vrai qu'il était à part... son frère a fait comme papa : il est entré à la SNCF... et puis maintenant, on voit où chacun en est... enfin après chacun fait ses choix et la réussite ça veut pas dire la même chose selon les personnes...

Oui c'est vrai... d'ailleurs est-ce que vous vous estimez avoir réussi aujourd'hui ? Est-ce qu'il y a encore des choses que vous voudriez accomplir ?

Loïc : moi j'ai un peu mille idées à l'heure... tous les jours j'ai un projet nouveau... mais c'est un moteur... je suis comme ça...

Valérie : oui moi je le calme...

Lui : moi je suis naturellement bâtisseur... moi il faut que je fasse des choses... ou un placement... ou un projet... j'aime ça...

Remarque : complémentarité

Et là, aujourd'hui, vous pouvez dire que vous avez réussi ?

Valérie : oui... on ne serait pas objectifs si on disait le contraire...

Loïc : oui... moi je suis très content de la situation... je ne suis pas pessimiste... mais c'est parce qu'on a bossé... enfin, il y a des gens qui bossent et qui n'y arrivent pas... mais c'est la base... si on ne bosse pas, on n'y arrive pas... malheureusement, pour certains les temps sont durs... et aujourd'hui, même en bossant, certains n'y arrivent pas... mais je reste persuadé que nos métiers sont des métiers, certes difficiles, mais en même temps faciles... dans le sens où ce ne sont pas des métiers qui demandent des grandes compétences techniques... ou une très longue formation... et ça reste des métiers accessibles... et ça reste aujourd'hui, dans un contexte compliqué, je crois, un des derniers moyens, pour quelqu'un qui n'a pas trop fait d'études, et qui a un minimum de bon sens, ça reste un des seuls moyens d'avoir une réussite professionnelle importante... ça reste un peu « l'American Dream » à la française... et puis, chacun voit midi à sa porte... et puis il y a l'épanouissement personnel de le faire pour soi... moi, des fois, je reproche à mes collaborateurs de ne pas s'investir autant que je m'investis... mais, en même temps, c'est vrai que, eux, ils ne bossent pas pour eux... alors que moi, oui... moi je suis quelqu'un d'exigent et donc je voudrais que tout le monde soit comme moi...

En parlant d'exigence, est-ce que vous pensez que vous êtes plus ou moins exigeant avec votre femme que vous le seriez avec une comptable « lambda » ?

Loïc : non je suis quelqu'un de juste... je pense donc que non...

Pourriez-vous me représenter chacun, sur une feuille, votre entreprise ?

Loïc : je ne sais pas... je ne vois pas...

Valérie : moi je sais...

Loïc : (il finit par représenter une des voitures de son entreprise avec le logo dessus) Oui, en fait, c'est ça pour moi mon entreprise ; ce sont mes voitures... parce que je suis content quand je vois mes hommes dedans... et le logo... parce qu'il a une histoire, ce logo¹... la voiture, c'est notre force de frappe...

Valérie : c'est notre image

Loïc : c'est notre image, c'est notre communication, c'est nous quoi, c'est un lien... et après, le logo, parce que, quand j'étais encore étudiant, et j'avais un copain qui dessinait bien... et il y avait le vieux logo de l'entreprise... et j'étais pas encore dans l'entreprise... et je lui ai demandé de me dessiner un nouveau logo... parce que j'en avais marre de ce vieux logo... et j'étais pas encore dans l'entreprise... et j'ai dit à mon père : « on va changer le logo »... et il a accepté... il a accepté... et c'est comme ça qu'on a modernisé... voilà... ça représente aussi le terrain, mes hommes dedans, une image de l'entreprise, un logo que j'ai créé avec un copain... c'est la première chose que j'ai fait dans l'entreprise... en fait, j'ai fait ça et j'ai informatisé l'entreprise... c'est les deux premières choses que j'ai fait...

Remarque : il insiste bien sur le fait qu'il n'était pas encore dans l'entreprise mais finalement c'est peut-être son premier acte de chef d'entreprise... c'est en tous cas sa trace à lui dans l'entreprise... et du coup, il développe beaucoup sur ce sujet... c'est assez symbolique de dire qu'il « en avait marre du vieux logo »... volonté de se démarquer du père et d'apposer sa propre signature dans l'entreprise... la symbolique est forte... et le père, en acceptant, lui laisse sa place dans l'entreprise (il répète deux fois : « il a accepté »)... peut-être même que si, à ce moment-là, le père n'avait pas accepté, le fils ne serait pas entré dans l'entreprise ensuite car il se serait dit qu'il n'arriverait jamais à y faire sa propre place, à cause de l'emprise de son père... en tous cas, derrière cet acte, il y a une certaine projection, un certain investissement et même une certaine préoccupation pour l'entreprise avant même d'y être...

Valérie : moi j'ai dessiné un tableau de famille... l'entreprise c'est un tableau de famille... c'est-à-dire que eux sans nous, c'est pas possible, et nous sans eux, c'est pas possible non plus... c'est comme un tableau de famille qui serait sur une cheminée... et j'ai une photo que j'adore, je vous la donnerai... car, une année, on a changé tous les tee-shirt et on a pris une photo de tous les employés, devant l'entreprise, avec les nouveaux tee-shirt... et ça a fait l'objet de notre carte de vœux de l'année... et j'adore cette photo parce qu'ils sont tous

¹ Le logo figure dans les photos ci-après envoyées par mail par Valérie suite à l'entretien.

beaux... ils posent tous devant l'entreprise... j'adore cette photo... je vous la donnerai si vous voulez... et il y avait tout le monde sur la photo, autant ceux des bureaux que les peintres...

Oui avec plaisir... j'aimerais beaucoup l'avoir...

Pouvez-vous me parler de l'organisation de votre couple ? Quelle est la place de chacun ? Est-ce que vous vous soutenez mutuellement ?

Valérie : je pense qu'on se soutenait déjà avant... parce que, même quand je ne travaillais pas dans l'entreprise, j'essayais de m'intéresser à ses problèmes... et de trouver des solutions avec lui... mais c'est ça notre valeur ajoutée... et moi j'étais moins « esprit de famille » que lui avant... il l'avait, mais moi je l'ai acquis au fur et à mesure... j'étais moins sociable avant... et je crois que pour répondre à votre question sur la place de chacun, on peut parler du regard des enfants...

Loïc : c'est simple, pour eux, on va résumer très vite : moi je ne fais rien...

Valérie : enfin, si toi tu fais rien, moi je fais encore moins...

Loïc : oui... enfin, je veux dire que moi je ne fais rien parce que je donne juste des ordres aux gens... et Valérie, elle, c'est encore pire, parce qu'elle n'a plus qu'à compter les sous que papa il ramène... heureusement, le plus grand, en grandissant, il commence à comprendre... parce qu'il est venu au bureau... il est venu voir dans l'entreprise... et depuis, sa vision a changé...

Il veut devenir peintre ?

Loïc : non mais ça lui a permis de comprendre que, si on veut avoir un niveau de vie supérieur à la moyenne, il faut bosser... parce qu'il y a un truc qui me gêne quand même dans notre situation, c'est que j'ai l'impression qu'ils vont tomber de haut quand ils vont avoir à se débrouiller tout seuls... et le grand, là, il a commencé à comprendre que ça ne tombait pas du ciel... la petite, elle, elle n'a pas encore compris... mais elle est petite...

Valérie : mais ça prouve aussi que, quand on est à la maison, on ne parle pas du travail...

Loïc : moi, j'ai toujours fait la part des choses... c'est important... et si on commence à me parler de boulot pendant le week-end, je renvoie sur les roses, que ce soit ma femme ou quelqu'un d'autre...

Vous dites que, pour vos enfants, « maman compte les sous que papa ramène »... donc, pour eux, c'est l'argent de papa ?

Loïc : oui... alors, c'est sûrement un peu de ma faute, car je suis un peu macho... et mon fils, qui n'est pas mon fils d'ailleurs mais que je considère comme mon fils, il l'est encore plus que moi...

Et vous, Valérie, ça ne vous gêne pas ?

Valérie : non, ça ne me gêne pas... il est chef d'entreprise, moi je suis salariée... c'est comme ça... c'est normal...

Est-ce que quand vous vous qualifiez de « macho » ça veut dire que vous pensez qu'il y a des compétences plus féminines et d'autres plus masculines ?

Valérie : oui, c'est sûr...

Loïc : oui bien sûr... mais avec les discours féministes vous ne pouvez pas dire ça... mais c'est évident... mais vous savez, *ce qui fait notre force, c'est qu'on accepte cette répartition des rôles...*

Valérie : oui tout à fait... complètement... et regarde, ma mère, c'est ce que je disais tout à l'heure, quand on devait mettre une profession à l'école on mettait « sans »... alors que, la pauvre, elle en faisait des heures !

Oui... mais aujourd'hui cette situation n'existe presque plus, normalement...

Valérie : oui, moi au niveau juridique, je suis quand même salariée... j'ai un contrat de travail... enfin non, d'ailleurs, je n'ai pas de contrat de travail...

Loïc : oui mais tu en as un « de fait »...

Valérie : oui mais je n'ai pas le document écrit... parce que, quand je suis arrivée, j'ai dit : « je ne veux pas me faire un contrat de travail moi-même »... ça me gênait... alors je ne l'ai pas fait, et c'est resté comme ça... mais je suis déclarée quand même... après, c'est le droit du travail qui s'applique, donc, de toutes façons ça ne change rien...

Remarque : place de la femme... difficulté de positionnement dans l'entreprise... de positionnement officiel en tous cas... elle se sent mal à l'aise si on l'appelle « patronne » ou « DRH »... elle n'ose pas se faire un contrat de travail...

Vous n'avez donc pas de contrat écrit... La confiance est donc totale...

Valérie : oui mais c'est normal !

Loïc : autrement ce serait compliqué...

Et en cas de divorce ? Que pensez-vous de ces couples qui continuent à diriger leur entreprise ensemble alors qu'ils sont divorcés depuis des années ?

Loïc : oui, on en connaît plein des comme ça ! Mais moi je pense que tu ne peux pas garder ta femme ! Au pire, tu lui laisses six mois pour trouver du boulot mais tu ne peux pas la garder... c'est vachement compliqué...

Valérie : oui c'est sûr...

Est-ce que vous vous sentez égaux dans votre couple ?

Valérie : moi je dirais qu'on n'est pas égaux mais que, comme nos forces ne sont pas les mêmes, finalement on est égaux... en fait, ce n'est pas vraiment une égalité, c'est un équilibre... car il y a des choses qu'il fait et que je ne sais pas faire... et inversement... donc on n'est pas égaux mais on le devient... parce qu'on compense nos points faibles on va dire...

Loïc : oui, enfin, quand j'ai une décision à prendre je te demande ton avis...

Valérie : oui mais après tu fais ce que tu veux...

Vous demandez quand même l'avis de votre femme mais ensuite vous faites comme vous voulez ?

Loïc : oui...

Valérie : oui il se sent excusé quand il a demandé...

Remarque : intéressant... ça me rappelle la littérature sur le fait que le pouvoir s'exerce mieux quand on ne montre pas trop à l'autre qu'on le « domine »...

Loïc : mais il y en a qui ne demanderaient pas...

Valérie : non mais c'est pas un macho en fait... il disait tout à l'heure qu'il était macho mais moi je ne trouve pas... je le trouve plutôt gentleman...

Qu'est-ce qui est le plus important pour vous : la famille ou l'entreprise ?

(Ils réfléchissent)...

Valérie et Loïc : la famille...

Vous êtes-vous déjà disputés devant les salariés ?

Loïc : non...

Valérie : parfois mais c'est vraiment léger...

Loïc : non... c'est pas vraiment se fâcher...

Valérie : c'est plus Loïc et son père... mais ça passe vite... parce que une fois qu'ils se sont dit ce qu'ils avaient à se dire, c'est bon... mais c'est pas non plus catastrophique... ils n'en viennent pas aux mains... par exemple, il dit à son père : « Tu ne vas pas me dire ce que j'ai à faire ! T'es là qu'une heure par jour, c'est bon, je sais ce que j'ai à faire... »

Il vient encore tous les jours ?

Valérie : oui il vient en général de 11h à midi... peut être pas tous les jours mais au moins 2 ou 3 fois par semaine...

D'accord... donc il est encore présent... et vous, Monsieur, est-ce que vous pensez que c'est dur pour Valérie de s'intégrer dans cette entreprise qui, finalement, à la base, appartient à votre famille ?

Loïc : faut lui demander à elle, pas à moi...

Mais quelle est votre vision, vous ?

Loïc : moi, comme je vous l'ai dit, c'est une question de compétences... je ne l'ai pas prise parce que c'était ma femme mais pour ses compétences... donc je pense que c'est ce qui a fait qu'elle a été intégrée...

Et en termes de motivation ou d'attachement à l'entreprise, est-ce que vous pensez qu'il y a une différence entre vous ?

Valérie : non... Loïc il n'est pas trop attaché à l'entreprise finalement... il n'est pas matérialiste... son père, par contre, beaucoup plus... c'est sûr...

Loïc : oui je suis d'accord...

Vous, Madame, vous seriez peut-être plus attachée à l'entreprise que Loïc, finalement ?

Valérie : je ne sais pas mais je crois que ça dépendrait dans quelles conditions ça se fait... parce que, par exemple, je ne voudrais vendre à quelqu'un qui mettent tous nos employés au chômage... parce que, nous, on est trente... donc ça fait quand même trente familles à ne pas laisser tomber... donc moi ça dépend dans quel contexte ça se fait... je pense que, tant que c'est nous, ils sont rassurés... ils savent que l'entreprise va bien... mais si on met en vente, ils vont se poser des questions... pour l'instant, de toutes façons, on ne veut pas vendre...

Est-ce que vous pensez que c'est plus stimulant de travailler en couple ?

Valérie : oui

Loïc : c'est vrai que ça crée des liens, une complicité...

Vous avez envie que votre conjoint soit fier de vous ?

Valérie : oui ça c'est sûr... mais bon, après, une fois qu'on le sait...

Vous vous faites mutuellement des compliments ?

Loïc : sur le travail ?

Sur le travail ou sur le plan personnel...

Loïc : au niveau personnel, pour que ça marche, faut bien en faire... c'est un peu une obligation...

Et au niveau professionnel ?

Loïc : non pas trop... je ne suis pas un garçon qui fait beaucoup de compliments...

Valérie : mais si chéri, tu en fais indirectement...

Loïc : ouais... disons que, si ça n'allait pas, je lui dirais... mais, quand ça va, je ne dis rien... quand je ne dis rien, c'est un compliment...

Valérie : oui... donc c'est bien ce que je dis : tu les fais indirectement...

Remarque : quand on met le doigt sur quelque chose qui peut être considéré comme un « défaut » de son mari, aussitôt Valérie réagit en disant « mais non, c'est très bien »... comme précédemment, quand il dit qu'il est un peu macho et qu'elle dit « mais non il est gentleman »... elle prend la défense de son mari... (cf. #7 pareil) d'ailleurs elle le dit elle-même un peu plus loin : « je vais le défendre »...

Vous pensez que c'est important de sentir qu'on est reconnu pour son travail, pour ce que l'on fait ?

Valérie : oui mais, vous savez, il y a des fois où on n'a pas forcément besoin des mots pour sentir qu'il y a une reconnaissance... on le sait sans que ce soit dit... ça se sent...encore faut-il comprendre quand on ne le dit pas... parce que ce n'est pas que celui qui dit, c'est aussi celui qui reçoit qui doit comprendre...

Je comprends... Ce ne sont pas forcément les mots... Ça peut être des attitudes des comportements...

Valérie : oui... par exemple, quand il me donne un dossier compliqué, à moi, je sais très bien que, s'il me le donne, c'est parce qu'il sait que ça va être mieux traité que s'il le donne à quelqu'un d'autre... donc, moi, ça me suffit comme reconnaissance...

Loïc : tu râles quand même...

Valérie : oui, c'est ce que j'ai dit tout à l'heure... mais parce que, si je ne râle pas, tu vas tout me donner... (en rigolant)... et, bien souvent, je fais des choses qu'il ne me demande pas... parce que je sais que ça va arriver... et comme ça je me dis qu'il sera content quand il va me le demander parce que je lui dirai que c'est déjà fait...

Remarque : certaine émulation, volonté de ne pas décevoir l'autre, d'être à la hauteur de ses attentes...

Valérie : en fait, on se connaît par cœur... donc, on n'a pas besoin de parler... on sait comment l'autre va réagir...

Et, au départ, qu'est-ce qui vous a attiré chez l'autre ?

Loïc : bon, je ne vais pas dire « ses fesses » mais, si on doit parler franchement, le premier soir, c'était ça !!! Bon... après, il y a eu autre chose quand même...

Quoi par exemple ? Si vous deviez, chacun, donner le principal défaut et la principale qualité de l'autre, que diriez-vous ?

Loïc : son principal défaut : elle a un mauvais caractère... et sa principale qualité ? Elle a beaucoup d'abnégation... elle n'arrête jamais...

Remarque : fort caractère mais abnégation pour laisser son mari dans la lumière (pareil #7)

Valérie : Loïc, son principal défaut, c'est le rangement... et sa principale qualité... il en a tellement... je dirais peut-être qu'il est tempéré, mesuré... moi, je ne suis pas comme ça...

Vous êtes tous les deux d'accord avec la vision que votre conjoint a de vous ?

Valérie : moi, c'est vrai que je ne suis pas patiente... mais ma qualité, je pense, c'est que j'essaie de faire plaisir à tout le monde...

Et vous Monsieur ?

Loïc : euh moi... mon principal défaut... je ne sais pas...

Valérie : t'es quand même un peu macho... si, un peu... vous savez ce qu'il dit ? Il dit : « c'est quand même pas à un homme de faire le ménage »...

Loïc : ouais... mais c'est pas vraiment que je suis macho... c'est plus que je fais que ce que j'ai envie....

Valérie : ah oui, ça c'est vrai... je vais le défendre... c'est vrai qu'il ne fait pas ce qu'il n'a pas envie de faire mais il ne me le refille pas à moi non plus... par exemple, il n'aime pas tondre et bien il fait appel à un jardinier... il me demande pas, à moi, d'aller tondre... c'est quand même son côté gentleman...

Vous le trouvez « gentleman » votre mari ? Vous avez employé ce mot à propos de lui tout à l'heure...

Valérie : oui... il est très élégant...

Remarque : elle valorise beaucoup son mari, le met en avant... elle semble gênée quand on évoque de potentiels « défauts »... et même si c'est elle qui évoque le défaut, elle semble vouloir se rattraper après... « non mais je vais le défendre, il n'est pas vraiment macho en fait »... il est très gentleman, très élégant... ce qui pourrait finalement être considéré comme l'inverse de « macho » !

Lui : disons que je trie... je fais ce que j'ai envie de faire...

Il vous protège en général ?

Valérie : oui... par exemple, il sait que je n'ai pas le temps de repasser donc il fait repasser par quelqu'un...

Remarque : bizarre d'associer la protection d'un mari au fait qu'il prenne quelqu'un pour le repassage ?

Valérie : et ta principale qualité, du coup, tu l'as pas dit...

Loïc : ah oui ma principale qualité... euh... ben peut-être d'être tolérant... très ouvert à l'autre...

Valérie : oui c'est vrai...

Vous le soutenez, vous confirmer souvent ce qu'il dit, vous allez dans son sens...

Valérie : ah ben oui bien sûr... oui... mais si je suis d'accord avec lui... parce que je sais aussi le dire quand je ne suis pas d'accord... mais c'est vrai que je suis souvent d'accord avec lui...

Oui, on sent que c'est important pour vous de le soutenir...

Valérie : oui bien sûr...

Et pour vous, Monsieur, c'est important ce soutien ?

Loïc : oui bien sûr... c'est très important...

Valérie : mais c'est normal aussi...

Loïc : oui c'est normal... si dans un couple on ne se soutient pas, ça ne sert à rien...

Merci beaucoup pour votre témoignage et votre sincérité ; c'est très précieux pour moi...

Loïc : de rien...

Valérie : de rien, c'est normal... c'est bien aussi de savoir ce que l'autre pense de soi et d'entendre que votre mari ou votre femme est fier de vous... parce que c'est vrai qu'au quotidien, on n'a pas le temps de se le dire...

(Remarque : Monsieur part à 14h45 du restaurant alors qu'il avait dit en arrivant « je n'ai qu'une heure, il faut que je sois parti à 13h30 pour être sur mon chantier à 14h »)

Entretien informel post-entretien

Monsieur part donc sur son chantier et nous ramenons Madame à l'entreprise.

Discussion informelle dans la voiture sur les enfants et le téléphone portable ;

Valérie : moi je l'ai acheté à ma fille pour qu'elle m'appelle quand elle est rentrée de l'école, ça me rassure... mais, vous me direz, avec un portable, ils peuvent être n'importe où finalement... alors qu'avec mon garçon, qui est plus grand, il n'y avait pas de téléphone portable à l'époque... et donc je lui demandais de m'appeler en arrivant à la maison, avec le fixe, et là au moins, je voyais « maison » qui s'affichait et je savais où il était...

Vous disiez tout à l'heure que vous aviez peut-être pu passer moins de temps avec votre premier, votre fils, qu'avec votre seconde, votre fille, car à l'époque vous n'étiez pas encore dans l'entreprise et vous faisiez beaucoup d'heures pour votre patron... c'est un regret ça ?

Valérie : oui c'est sûr... bon il faut dire que j'ai une fille qui a beaucoup plus de facilités à l'école que mon fils... mais justement... peut-être que si j'avais été plus présente pour mon fils, il aurait eu moins de problèmes scolaires... il avait plus besoin de moi... et j'étais obligée de lâcher parce que je n'avais pas le temps... le problème c'est que, j'arrivais, il était 20h... je bossais le samedi... et puis je suis restée deux ou trois ans seule donc il était souvent chez ma mère... donc, les grands parents, c'est pas la peine de leur demander de suivre les devoirs... donc il était en échec scolaire... je ne dis pas que si j'avais été là ça aurait été mieux... mais je ne sais pas... là je n'en suis pas sûre... alors que, si j'avais tenté et que ça n'avait pas marché, au moins j'aurais pu dire que j'avais fait tout ce que je pouvais...

Donc vous considérez que c'est l'un des avantages de votre situation actuelle...presque un luxe vis-à-vis des enfants...

Valérie : oui, c'est une tranquillité morale de savoir que, si ton enfant a un problème, tu peux te libérer dans le quart d'heure qui suit... même si je n'en ai jamais abusé vis-à-vis des autres... parce que je ne suis pas seule au bureau... et donc je ne veux pas abuser vis-à-vis des autres... je déteste ça... j'en connais plein qui vont à la gym l'après-midi par exemple.. moi je déteste ça... quand j'ai des rendez-vous à prendre, chez le médecin ou chez le dentiste

par exemple, je prends toujours en dehors des heures de travail... je ne veux surtout pas qu'on pense que j'abuse de la situation... de toutes façons, moi j'ai toujours considéré que le patron il devait être là avant les autres et partir après les autres... il faut ça sinon on n'est pas crédible... on veut être cadre, ça veut dire « encadrer »... donc être là autour, avant et après... et même chez mon ancien patron je fonctionnais comme ça... moi j'ai toujours fait plus d'heures, j'ai jamais compté mes heures et c'était normal... mais dans la génération de maintenant je ne le sens pas, ça...

Et je parle beaucoup de mon beau père parce que je le respecte beaucoup et je le compare souvent à mon ancien patron... parce que c'était un peu les mêmes personnages... et quand il m'a embauché, mon ancien patron, je lui ai demandé pourquoi il m'avait choisi moi et pas une autre... parce qu'il avait reçu plusieurs candidats... et il m'a dit : « l'un des points qui m'a fait vous choisir c'est que vous êtes fille de commerçants pâtisseries, donc, au niveau de la culture d'heures de travail, vous savez ce que c'est »... j'aurais été fille de prof, je ne suis pas convaincue qu'il m'aurait choisie... (remarque personnelle : petit cliché sur les profs qui, bien sûr, ne font pas beaucoup d'heures de travail...mais je ne dis rien...)... je me souviens à l'époque que les bilans étaient le 5 mai et donc moi, je travaillais le 1^{er} mai... et ça me paraissait normal... et je n'ai jamais demandé quelque chose en plus pour ça... et je me souviens que mes collègues ils me disaient : « mais nos parents ils se sont battus pour qu'on ne travaille pas le 1^{er} mai »... et moi je disais : « mais moi, mes parents, ils ont toujours travaillé le 1^{er} mai »... puisqu'ils étaient pâtisseries... donc je me souviens qu'on n'était pas du tout sur la même longueur d'ondes... je bossais le lundi de Pâques, le 8 mai... mais ça ne me choquait pas... aujourd'hui, on dirait à nos employés de travailler les jours fériés, je n'imagine même pas...

Oui... donc le fait de travailler dans une entreprise familiale fait qu'on a plus le sentiment d'être lié à l'entreprise et donc on s'investit plus...

Valérie : oui c'est certain... moi ils le voient au bureau ; je ne travaille pas le mercredi après-midi mais 3 mercredis sur 4 je pars avec mon cartable... parce que je sais qu'il y a des choses que je peux faire à la maison et donc je les emmène... même si ça prend une demi-heure à la maison, c'est toujours ça de fait...

Entre l'impliqué familial et le salarié il y a un écart énorme...

Elle : oui... bon, après, c'est difficilement reprochable... c'est normal aussi qu'ils soient moins impliqués... un exemple tu vois, là, ça fait 5 minutes que j'ai quitté mon mari et bien il m'appelle déjà...

Conversation téléphonique :

« Allô ?... Oui qu'est-ce qu'il y a ?... ah ben personne me l'a dit ...j'ai le bon sur mon bureau en plus et personne ne me l'a dit... en plus il devait me rappeler et il ne l'a pas fait... bon d'accord, bon ok... ben je vais accrocher le bon de commande au bon de livraison comme ça ils l'auront... oui ok... on fait comme ça... »

Vous voyez, là, on a un métreur qui est en arrêt maladie depuis un an... on a aussi une secrétaire à mi-temps qui n'est pas très compétente... donc cette charge de travail

supplémentaire se répercute sur les autres... et, du coup, on fait des choses qu'on ne devrait pas faire normalement, et ça nous désorganise... et je ne voulais pas en parler devant lui tout à l'heure mais c'est un des seuls points où on n'est pas d'accord... c'est sur l'allègement de la charge de travail... ça fait 5 ans que je lui explique qu'on devrait réduire, ralentir, donc refuser des chantiers... car moi j'ai une vision comptable qu'il n'a pas... donc il ne comprend pas que, si on réduit la masse salariale, alors, on peut réduire notre rythme de travail en faisant moins de CA... j'ai dit à Loïc : « tu connais nos résultats, tu connais notre trésorerie, on pourrait être moins nombreux et gagner autant... il suffirait d'accepter moins de chantiers... » parce qu'il y a des chantiers où on sait très bien qu'on va être embêté... on pourrait accepter que les chantiers où on sait qu'on va être tranquille... et je suis sûre qu'on gagnerait autant d'argent...

Vous pensez qu'il devrait refuser certains chantiers ?

Valérie : oui parce que, des fois, il accepte des chantiers où on sait qu'on va être embêtés... mais il ne sait pas dire non, Loïc... alors, il accepte... parce que Loïc, tant qu'il n'est pas dépassé par les chantiers, il a l'impression qu'il ne travaille pas... mais après on reçoit dix appels par jours ; « ouais, vous n'êtes pas sur le chantier »... mais Loïc il a l'impression que si il n'est pas la tête sous l'eau, l'entreprise ne travaille pas... je crois que ça le rassure d'être toujours dépassé... ça veut dire qu'il y a du travail...non mais là j'ai regardé : dans les trois ans qui arrivent, on va avoir trois ou quatre départs à la retraite... donc là, c'est l'occasion... on a trois apprentis chaque année... on en garde un ou deux tous les ans... c'est ça qui a fait l'expansion d'EPRM... c'est qu'on garde les gens qu'on a formé... j'ai dit à Loïc : « les apprentis, on les garde plus... déjà on les forme... après à eux de se trouver un boulot »... avec ça plus les départs en retraite on peut réduire de 7 ou 8 personnes notre masse salariale... mais c'est le seul point où on est pas encore en phase... c'est le seul point... pas encore...

Pourquoi pas encore ?

Valérie : parce que j'espère le convaincre...

Ça va peut-être venir avec le temps... avec l'âge... ça peut changer un peu...

Valérie : oui mais c'est même pas changer, c'est faire différemment... s'organiser autrement... parce que moi il y a toute une partie de mon travail que je peux déléguer... et, à ce moment-là, je peux prendre une partie du travail que fait sa secrétaire à mi-temps... et on peut se séparer d'elle... parce que, pour l'instant, tout ce qu'on gagne, on le met en trésorerie... mais ça ne sert à rien... moi je lui ai dit à Loïc : « on ne vendra pas plus cher s'il y a plus de trésorerie... »... mais ça, c'est mon côté comptable... il est en train de générer des capitaux propres mais qui sont invendables... de la trésorerie, aujourd'hui, personne n'en veut... personne ne veut acheter de l'argent... on n'a pas besoin de tout ça...

Arrivée à l'entreprise.

Après-midi d'observation dans l'entreprise.

Données collectées en interne

PHOTOS EPRM

Boîte de réception x



LACAZE VALERIE <vallac@wanadoo.fr>

23 janv. (Il y a
7 jours)

À avillegger

Amélie,

En pièce jointe quelques photos pour votre thèse.

Bien cordialement

Valérie LACAZE

SAS EPRM

Tél : 05.57.77.11.40

email : vallac@wanadoo.fr

10 pièces jointes



Les employés et l'équipe dirigeante



Les employés



Les employés



Les employés



Le logo dessiné par Loïc



Le matériel



Les véhicules et leur logo



Loïc dans son bureau



Jean-Serge dans son bureau



Valérie dans son bureau



Amélie Villéger <amelievillage9@gmail.com>

23 janv. (Il y
a 7 jours)

À LACAZE

Merci beaucoup Valérie !

C'est vraiment très gentil à vous... et je suis très contente d'avoir partagé ce moment avec vous... pas seulement pour les précieux témoignages collectés pour ma thèse mais aussi car j'ai fait la connaissance de deux personnes très sympathiques, souriantes, dynamiques, ouvertes et généreuses...

Très bonne continuation à vous...

Je vous donnerai de mes nouvelles...

A bientôt et merci encore

Amélie

Données collectées en externe



Photo de la façade de l'entreprise EPRM

Entretien du couple

Marie Chantal et Jean-Michel

Entreprise Boucher TP – cas #3

23 février 2015

Cadre contextuel : Marie Chantal et Jean-Michel sont mariés et ont deux filles. Ils ont dépassé l'âge de la retraite et cherchent à vendre l'entreprise (de travaux publics) depuis plusieurs années mais ne trouvent pas de repreneurs. Monsieur M. explique cette situation par le prix trop élevé qu'ils en demandent et qui traduit, selon lui, leur difficulté à s'en séparer (cf. valeur émotionnelle de l'entreprise)².

Jean-Michel n'est pas encore arrivé donc nous commençons l'entretien avec Marie Chantal .

Elle nous fait nous installer dans le bureau « du patron », selon son expression.

Nous nous asseyons sur les deux chaises en face du bureau et elle amène une chaise supplémentaire qu'elle pose sur le côté du bureau. Elle y prend place. Le grand fauteuil en cuir noir « du patron » reste donc vide de l'autre côté du bureau, face à nous trois.

Monsieur M. : vous ne vous asseyez jamais dans le fauteuil de votre mari, même quand il n'est pas là... et vous ne passez même pas de l'autre côté du bureau... j'ai remarqué ça, à chaque fois que je suis venu, vous vous asseyez sur le côté du bureau mais jamais derrière, avec votre mari...

Remarque : c'est vrai que son positionnement m'a interpellée moi aussi... place de chacun est déjà donnée ici par le positionnement dans l'espace dans ce bureau... on dirait qu'il y a une ligne invisible qu'elle ne peut pas franchir, elle ne peut pas passer de l'autre côté du bureau... c'est l'espace « sacré » du patron...

Marie Chantal : ah non ! Je ne me permettrai pas ! Mais c'est normal... j'ai suivi mon mari... c'est lui le patron !

Remarque : encore l'emploi de l'expression « j'ai suivi mon mari » ! ... et encore dès les premières phrases de l'entretien ! ... et toujours sans que le mot « suivi » ou « suivre » soit prononcé par moi dans la question... c'est le troisième entretien et ça fait la troisième fois que le même scénario de réponse se produit avec l'emploi exact du même terme : « suivre » ou « suivi » ! Je suis assez interpellée, d'autant que je n'avais pas vraiment relevée cette idée comme importante dans la littérature... très peu d'auteurs en parlent... il y a juste une

² Depuis notre visite, Marie Chantal et Jean-Michel ont vendu leur entreprise.

auteure française qui en parle dans son étude sur les familles d'agriculteurs je crois... à vérifier...

Je me présente et explique ma démarche.

Pouvez-vous me raconter l'histoire de la création de votre entreprise ?

Marie Chantal : c'est mon mari qui, un jour, a voulu... être patron... tout seul... sans être dirigé... parce qu'autrefois, le fils reprenait la suite du père... et mes beaux-parents étaient viticulteurs... et donc mon mari devait reprendre l'exploitation familiale... mais bon, il y a eu... enfin, dans les familles ça va pas toujours comme on veut... et mon mari est parti... il a quitté... il est allé travailler... il a été chauffeur de camion... il a travaillé à l'usine Ford... et puis un jour il s'est dit : « je vais me mettre à mon compte »...

Vous le connaissiez déjà à cette époque ?

Marie Chantal : oui nous étions mariés.

Parce que vous dites que vous l'avez rejoint...

Marie Chantal : oui nous étions mariés depuis 6 ans à peu près... on s'est mariés en 73 et il a créé l'entreprise en 79...

Vous aviez des enfants ?

Marie Chantal : oui

Et vous aviez un métier ?

Marie Chantal : oui moi j'étais infirmière...

D'accord donc au départ vous aviez tous les deux une situation dans le privé...

Marie Chantal : exactement... et la première entreprise ça a été notre maison... parce qu'on l'a construite nous-mêmes... physiquement... et après mon mari s'est acheté un tractopelle... qui est toujours là d'ailleurs car on l'a gardé en souvenir... (elle nous le montre dans la cour de l'entreprise, à travers la fenêtre du bureau)... il est arrivé comme un jouet, le 26 décembre 1978...

Et à cette époque vous gardiez votre métier d'infirmière ?

Marie Chantal : oui.. oui oui... jusqu'en 81, nous avons eu notre seconde fille et là, j'avais le droit, comme j'étais à 40 km de Bordeaux, de prendre 10 ans de disponibilité...

Ce n'était pas le congé parental à l'époque...

Marie Chantal : non... c'était sans rémunération... la seule chose c'est qu'il fallait tous les ans que je refasse un courrier pour prolonger d'un an... et puis, bon, l'entreprise a grossi... un jour j'ai oublié de renouveler et ils m'ont rayé des cartes... après le tractopelle, il y a eu un camion...

Mais quand vous étiez en disponibilité, vous faisiez quoi ? Vous vous occupiez des enfants à la maison, vous veniez à l'entreprise, vous faisiez la comptabilité...

Marie Chantal : ben vous savez quand on a un seul tractopelle, la comptabilité elle est vite faite...

Donc je me suis formée, je suis allée voir l'inspecteur des impôts et je lui ai dit : « comment on fait la déclaration »... je me suis dit au moins si un jour il y a un problème, je pourrai lui dire : « c'est vous qui m'avez montré »...

Donc ça c'est fait naturellement... il n'y a pas eu, un jour, une décision précise...

Marie Chantal : non non... parce que j'aimais beaucoup mon métier mais..... (longue hésitation).... bon, je ne vais pas tout vous raconter mais... bon disons que oui, je l'ai suivi...

Si j'avais voulu reprendre mon métier, je l'aurais fait... mais bon... c'est que j'ai du y trouver mon compte...

Remarque : la longue hésitation quant au suivi de son mari est porteuse de sens... il faudra y revenir, mais plus tard, quand la confiance sera davantage établie, car pour l'instant elle précise « je ne vais pas tout vous raconter »... je pense qu'il faut y aller progressivement sur ce point...

Oui, dans votre esprit, c'est vous qui l'avez suivi, c'était son projet...

Marie Chantal : oui même si je dois reconnaître que je n'ai pas adhéré au début... parce que quand vous passez d'un salaire de cadre à... une installation... ça a été quand même difficile...

C'était uniquement pour le salaire que vous n'adhériez pas au début ou aussi parce que vous perdiez votre indépendance ?

Marie Chantal : un peu les deux... mais ça me gênait parce que vous savez moi j'ai les pieds sur terre, je suis une fille de la campagne, il y avait mon salaire de l'entreprise mais bon...

Oui vous renonciez quelque part à une certaine sécurité... c'était plus aventureux...

Marie Chantal : oui tout à fait...

Donc au départ vous ne l'avez pas soutenu...

Marie Chantal : pas au début non... c'est sûr...parce qu'en plus pendant un ou deux ans le temps de lancer un peu les choses, ça a quand même été difficile... moi je l'ai vécu comme ça en tout cas... lui il vous dira peut-être autre chose...

Et vous faisiez part de vos doutes à votre mari à ce moment-là ?

Marie Chantal : certainement oui... de toutes façons ça se voyait je pense...

Et il vous disait quoi ? « Non ça va aller »... ?

Marie Chantal : oui c'est ça... de toutes façons mon mari a toujours été entreprenant... vous savez il y en a un qui tire, l'autre qui recule... quelque part ça fait une bonne moyenne...

Oui ça fait un équilibre...

Marie Chantal : moi je freinais et lui avançait... on a toujours fonctionné comme ça...

Remarque : complémentarité...

Et avec le recul vous n'avez aucun regret...

Marie Chantal : ah non du tout...

Mais vous teniez quand même à votre métier, vous l'aimiez votre ancien métier d'infirmière...

Marie Chantal : oui c'est sûr...

Donc vous avez un regret par rapport à ça ?

Marie Chantal : ben disons que ça c'est fait progressivement... parce qu'au départ j'ai arrêté de travailler pas pour l'entreprise mais pour m'occuper de mes enfants... donc ça s'est fait comme ça... mais progressivement... très progressivement... j'ai été enrôlée (en rigolant)... mais si j'avais vraiment voulu y retourner, j'aurais pu...

Remarque : le terme « enrôlé » est assez significatif, je trouve, du suivi, mais presque inconscient, non-dit directement mais quand même presque imposé finalement...

Et votre mari n'aurait rien dit si vous aviez voulu retourner à votre métier d'infirmière ? Vous pensez qu'il aurait accepté ce choix ?

Marie Chantal : oui je pense... enfin je ne lui ai jamais posé la question...

Et vous, vous ne vous êtes pas posée la question ?

Marie Chantal : Ah si ! Si, moi je me la suis posée...

Mais vous ne lui en avait pas fait part...

Marie Chantal : non... mais bon, en fait je prenais quand même plaisir à ce que je faisais... même si moi à 20 ans je disais : « jamais derrière un bureau » et en fait j'y ai passé la moitié de ma vie...

Remarque : on revient encore à la dimension sacrificielle et au renoncement de la femme à sa carrière de départ

Vous diriez que c'est important ce soutien que vous avez apporté à votre conjoint ? Pensez-vous que ça a contribué à la réussite de votre entreprise ?

Marie Chantal : je ne sais pas... ce serait prétentieux de dire ça... il faudrait lui demander à lui...

Mais ça permettait quand même de travailler dans un climat de confiance, de soutien, de disponibilité...

Marie Chantal : oui c'est sûr que la confiance était absolue... et c'est vrai qu'on a travaillé que tous les deux, sans secrétaire, pendant environ... oui 15 ans environ... avant qu'on prenne une secrétaire...

Donc vous n'étiez que tous les deux pour toute la phase de développement de l'entreprise ?

Marie Chantal : oui... oui c'est vrai... jusqu'à temps qu'on arrive ici...

Parce qu'avant vous n'étiez pas ici ?

Marie Chantal : non, on était à notre domicile... on dépassait un peu sur les voisins d'ailleurs...

Vous avez acheté ici en quelle année ?

Marie Chantal : en 89... mais le temps de faire les locaux on ne s'est réellement installé ici qu'en 92...

C'est une nouvelle étape, un gros investissement...

Marie Chantal : Ah oui c'est sûr...

C'est un choix que vous avez fait ensemble ?

Marie Chantal : oui tout à fait...

Ça correspondait à la croissance de l'entreprise donc ça s'est fait naturellement ?

Marie Chantal : oui c'est ça... mais il y avait aussi une autre raison un peu plus amusante... c'est qu'à l'époque la taxe professionnelle dans notre commune était très élevée... les conseillers de la mairie avaient dit : « il faut prendre l'argent là où il est »... nous n'étions que deux entreprises... un voisin maçon et nous... et du coup, ça, ça nous a aidé à partir...

Mais quand vous avez déménagé ici, vous n'étiez plus sur place pour vous occuper des enfants... ça a changé quelque chose ?

Marie Chantal : disons que quand on a déménagé ici, les enfants étaient déjà plus grands donc c'était plus facile à gérer...

Remarque : interconnexion cycles de vie famille/entreprise

Donc c'était un luxe pour vous de pouvoir concilier travail pour l'entreprise et gestion des enfants comme vous le faisiez... vous l'avez perçu comme ça ?

Marie Chantal : oui tout à fait...

Et vos enfants aussi ?

Marie Chantal : oui peut être un peu moins pour eux... parce que dans notre maison il y avait un sous-sol où on avait installé le bureau... et quelques fois ça rallait un peu parce qu'on ne montait pas assez vite... c'est vrai qu'il n'y avait pas trop d'heures pour arrêter...

Et ensuite, quand vous remontiez enfin, c'était une vie de famille qui commençait, sans parler du boulot ?

Marie Chantal : non pas vraiment, c'est vrai qu'à table le soir les conversations tournaient très souvent autour du boulot...

Vous étiez présente physiquement mais pas forcément mentalement...

Marie Chantal : oui c'est ça...

Mais ça doit être aussi très difficile de faire la coupure entre travail et vie personnelle quand les deux sont dans la même maison ?

Marie Chantal : oui c'est sûr...

Ça a été plus facile ensuite quand vous avez déménagé ici ?

Marie Chantal : ah oui c'est sûr... et puis avec l'âge aussi on arrive à davantage cloisonner...

Remarque : théorie des cycles de vie

Et vos filles vous reprochent ce petit manque de disponibilité ?

Marie Chantal : non elles ne nous le reprochent pas... elles sont assez admiratives, je crois, de leur père, de leurs parents, de l'histoire...

Avec le recul ou déjà quand elles étaient enfant ?

Marie Chantal : oui plus avec le recul peut-être... c'est vrai... non mais en même temps elles en profitaient aussi de cette situation... car c'est des trucs amusants parce que quand j'étais en dessous et qu'elles m'entendaient monter elles se remettaient vite aux devoirs... elles en profitaient quand j'étais en bas pour faire des choses interdites... c'était amusant...

Donc vous avez deux filles. C'est ça ?

Marie Chantal : oui c'est ça...

Et elles ne veulent pas reprendre l'entreprise ?

Marie Chantal : non... non non...

Ça c'est quelque chose qui...

Marie Chantal (en me coupant) : non c'est impossible...

C'est impossible ? Pourquoi ?

Marie Chantal : parce que ce sont des filles... c'est incompatible avec une entreprise de travaux publics... ma fille ainée à fait une licence d'histoire de l'art... et du coup elle se retrouve à s'occuper de la propriété qu'on a hérité de mes beaux-parents...

D'accord...

Marie Chantal : elle est revenu à la propriété... elle a suivi son papa... parce qu'elle est viticultrice... et lui l'était au début...

Elle gère le bien familial...

Marie Chantal : oui c'est ça...

Et la seconde ?

Marie Chantal : la seconde est infirmière anesthésiste... donc elle m'a suivie...

Remarque : identification : chaque parent associé à une fille

Donc très tôt elles savaient qu'elles ne reprendraient pas...

Marie Chantal : mais non mais pour des filles... non mais... la question en s'est même pas posée... c'est assez technique... peut-être que les générations de maintenant ce serait différent... d'ailleurs nous on a eu une stagiaire qui était maçon... ça s'est très bien passé mais on a eu un peu peur au début quand on l'a prise... oui ce serait peut-être différent avec les générations de maintenant mais nous la question ne s'est pas posée...

Donc dès le départ, quand elles sont nées, vous saviez qu'elles ne reprendraient pas...

Marie Chantal : oui mais de toutes façons, on y pensait pas... pour nous, la retraite, c'était un mot... c'était loin...

Parce qu'en général dans l'entreprise familiale, surtout dirigée en couple, on a envie d'une continuité entre les générations...

Marie Chantal : tout à fait... mais nous... on n'a pas eu le choix...vous voyez, notre petit fils il est passionné par les engins... mais bon, il a trois ans... ça va faire un peu jeune pour reprendre... nous on n'attendra pas...

Et quelque part c'est peut-être un peu une déception pour vous que ça ne reste pas dans la famille...

Marie Chantal : moi non tant que c'est pas fait...

Remarque : est-elle vraiment prête à vendre finalement ? Ce qui expliquerait le prix fixé qui ne correspond pas au marché, selon Monsieur M.... tant qu'on a pas vendu, ça reste dans la famille finalement, c'est pas perdu...

Pour l'instant, donc, ça va.... C'est peut-être aussi en fonction de ce que ça va devenir après que vous allez être déçue ou pas...

Marie Chantal : oui ça c'est sûr... j'aimerais bien continuer à voir en passant : « Boucher TP »... que le nom ne disparaisse pas... ça me ferait plaisir pour mes petits-enfants... pour mes petits-fils... mes filles... euh non... pourtant c'est la plus jeune qui il n'y a pas très longtemps m'a posé la question... elle m'a dit : « oui mais ça va sortir de la famille... »

Oui il y a quand même un attachement familial fort, même de la part de vos filles...

Marie Chantal : oui ça m'a surprise... parce que c'est quand même... ça m'a surprise mais bon...

Oui mais en même temps elle vous a dit qu'elle ne pouvait pas reprendre...

Marie Chantal : oui c'est ça... mais bon... c'est pas dans ce sens-là... c'est juste qu'elle nous voyait... continuer toujours... je pense... mais bon c'est pas possible...et puis ici il y a des salariés, des jeunes, qui ont des gamins qui ont 15 ans, 18 ans... ça pour moi c'est très important de ne pas les laisser tomber...

Oui on retrouve souvent cet attachement aux employés dans les entreprises familiales...

Marie Chantal : oui c'est un peu comme une deuxième famille... même s'il y en a certains qu'on connaît mieux que d'autres... ils en savent peut-être plus sur nous que nous sur eux pour certains... mais je ne sais pas... moralement... il y a un attachement...

Est-ce que vous pensez que vous avez une gestion un peu paternaliste vis-à-vis de vos salariés... un peu protectrice ?

Marie Chantal : oui oui c'est sûr... peut-être un peu moins depuis qu'on a la secrétaire... mais avant oui beaucoup... parce que quand vous êtes aux premières loges, vous êtes forcément l'intermédiaire entre eux et le chef... ils passaient par ici pour aller par là...

Remarque : elle associe le paternalisme, ou plutôt le maternalisme pour elle à un rôle d'intermédiaire, de médiateur... comme les autres femmes interrogées d'ailleurs...

Oui je comprends, quand les employés avaient quelque chose à demander, ils passaient par vous, ensuite vous, vous transmettiez à Monsieur, vous saviez comment transmettre...

Marie Chantal : oui exactement... maintenant c'est Mademoiselle Labroche, la secrétaire, qui fait ça... c'est par elle que ça passe... mais bon, elle, elle n'est pas comme moi... si je suis infirmière de toutes façons donc ça veut sûrement dire que j'ai un esprit un peu... sociable...

Remarque : « je suis infirmière » : au présent ! Alors que ça fait plus de 30 ans qu'elle ne l'est plus... Non résignation finalement d'avoir abandonné sa carrière ? Non acceptation ? Manière de ne pas perdre totalement cette part d'elle-même ?

Vous voulez dire qu'elle, elle est plus dure que vous dans la gestion des salariés ?

Marie Chantal : oui...

Et est-ce que c'est arrivé que vous acceptiez une demande d'un employé qui était venu vous voir et qu'ensuite votre mari vous désapprouve ?

Marie Chantal : moi ils viennent me voir, ils ont des gamins qui sont petits, c'est oui tout de suite... lui c'est différent... il est plus radical...

Remarque : maternalisme, on a l'impression que ce n'est même pas pour le salarié qu'elle accepte mais pour le « gamin »

Donc il y a des fois où il vous a dit « tu n'aurais pas dû accepter » ?

Marie Chantal : j'ai pas le souvenir d'avoir eu des reproches...

Donc finalement c'est vous qui preniez la décision, puisqu'il ne vous a jamais contredit après ?

Marie Chantal : non... non... non... c'est pas vrai ça...

Remarque : je ne me suis pas rendu compte mais la conclusion logique que je viens de tirer de ce qu'elle dit, sonne comme un coup de poignard pour elle ! on dirait que ça lui fait mal aux oreilles d'entendre que « finalement, c'est elle qui prenait la décision » ; on sent que c'est presque insoutenable... en tout cas totalement impossible de dire ça... se redresse et son regard se ferme, se crispe comme si je venais de l'insulter ou plutôt d'insulter son mari, comme si je venais de faire un sacrilège... donc comment va-t-elle s'en sortir ?

C'était lui qui prenait quand même la décision ?

Marie Chantal : oui...

Mais il validait votre décision, il allait dans votre sens...

Marie Chantal : oui ou non...

Mais concrètement vous...

Marie Chantal (en me coupant) : sinon j'ai l'impression de laisser quand même mon mari décider... c'est lui qui décide... c'est lui le patron...

Remarque : je sens qu'elle veut que les choses soient bien claires sur ce point...

Vous ne pensez même pas que vous êtes deux patrons, deux codirigeants ?

Marie Chantal : non, non, non... moi les titres je m'en fou... j'ai pas d'ego moi (en rigolant)...

Mais alors vous vous situez comment quand on vous demande quelle est votre place dans l'entreprise ? Qu'est-ce que vous dites ?

Marie Chantal : je ne sais pas... je ne sais pas...

Mais les salariés vous respectent comme une patronne ?

Marie Chantal : oui... oui... oui...

Les deux sont autant respectés ?

Marie Chantal : oui je pense...

Mais vous, vous préférez vous mettre en retrait... vous trouvez que c'est plus votre rôle, votre place ?

Marie Chantal : oui je pense... parce que oui...

Parce que quoi justement ?

Marie Chantal : parce que c'est pas moi qui l'ait décidé à l'origine peut-être...

Ça ne vous a jamais posé problème d'être en retrait ?

Marie Chantal : non pas du tout...

Vous trouvez ça naturel et normal ?

Marie Chantal : oui et même au contraire, c'est l'inverse qui m'aurait posé problème... ah non, me mettre en avant non...

Et votre mari, est-ce que, parfois, il aurait aimé que vous vous mettiez un peu plus en avant ?

Marie Chantal : je ne sais pas...

Vous n'en avez jamais parlé ?

Marie Chantal : jamais... mais vous pourrez lui demander : on va voir... je vais découvrir !

Est-ce que vous pensez qu'il y a peut-être des rôles plutôt dévolus aux femmes et d'autres aux hommes ?

Marie Chantal : oui... et je pense que chacun doit trouver sa place... et que si chacun respecte la place de l'autre et vit bien cette place, c'est comme ça que ça marchera le mieux...parce que je pense que je suis toujours restée en retrait de mon mari à cause de l'amour, l'admiration que j'ai pour lui...

Remarque : encore une fois, c'est la femme qui prononce le mot « amour »

L'admiration c'est important ?

Marie Chantal : oui bien sûr... il y a de l'admiration bien sûr... ou il y en a eu ! (en rigolant)

Et réciproquement... ?

Marie Chantal : il faudrait lui demander... parce que je ne sais pas...

Monsieur M. : et pensez-vous que c'est une question de générations ? Est-ce que les jeunes sont moins admiratifs de leur conjoint maintenant ?

Marie Chantal : oui c'est sûr... je pense qu'ils sont plus dans la compétition... moi je trouve... enfin je ne sais pas mais je vois mes enfants... je vois ma fille ainée, elle est mariée... lui aussi est revenu à la propriété...

Jean-Michel arrive.

Présentations.

Monsieur M. : je vous souhaite une bonne année 2015, Monsieur Boucher... une année pour tenir jusqu'à temps que vous puissiez passer la main de ce bébé, un peu âgé, mais bébé quand même...

Jean-Michel : mon épouse a du vous en parler un peu...

Oui mais elle ne voulait surtout pas parler à votre place...

Donc nous avons parlé du tractopelle le 26 décembre, du travail de Madame, de la disponibilité, du fait que vous l'embarquez ou plutôt qu'elle s'embarque elle-même, de plus en plus, dans l'entreprise...

Marie Chantal : oui, elle s'embarque elle-même...

Remarque : elle ne veut surtout pas qu'il pense qu'elle a dit que c'est lui qui l'a forcée à le suivre...

Nous parlions aussi de la reprise par les enfants... Pour vous ça ne s'est pas fait...

Jean-Michel : oui ben vous savez, déjà c'est difficile pour une fille... et puis, en plus, elles ne se sont pas du tout dirigées vers ça...

Est-ce que, quelque part, ça a été un peu une déception pour vous ?

Jean-Michel : non pas du tout... non non... elles font ce qui leur plait c'est le principal... ça aurait été des garçons, c'est sûr que ça aurait été différent...

Marie Chantal : c'est sûr qu'on voit, avec notre petit fils, bon, il monte dans le tracto, il va chercher les cailloux...

Jean-Michel : non non... mais mes filles ça ne me gêne pas du tout...

Nous parlions aussi de la position de Madame par rapport à vous : nous disions qu'elle s'était un peu mise en retrait et qu'elle estimait que c'était naturel pour elle, que chacun avait sa place mais que c'était vous le patron... Vous êtes d'accord avec ça ?

Jean-Michel : non bon... quand je faisais des investissements, on en parlait un peu... on allait voir les banquiers ensemble... on y allait à deux...

C'est mieux vous pensez d'y aller à deux ?

Jean-Michel : oui parce que les banquiers, se sont des voyous (en rigolant)...

Marie Chantal : non mais je m'occupais de la comptabilité...

Jean-Michel : oui pour les éléments comptables, elle était plus apte à parler que moi...

Oui donc c'était naturel...

Marie Chantal : oui mais sinon, après, quand il décidait de changer un engin, c'était lui...

Oui pour tout ce qui était technique, c'était lui...

Marie Chantal : oui bien sûr...

Mais d'une manière générale, les décisions importantes pour l'entreprise, vous diriez que vous les avez prises en commun ?

Jean-Michel : ah oui...

C'était important pour vous qu'il y ait une concertation ?

Jean-Michel : oui... même si, dans ma tête, c'était déjà oui avant qu'elle dise oui... (en souriant) !

D'accord... mais vous lui demandiez quand même avant...

Jean-Michel : oui, on en parlait...

Remarque : rappel idée lue dans la littérature que le pouvoir est encore plus efficace quand il est nié ou dissimulé...

Les choix de développement était communs... par exemple, en 89, quand vous avez acheté ici, vous avez acheté ensemble...

Jean-Michel : oui...

Marie Chantal : jusqu'en 87... en fait en 87 on est passé en SARL et là je suis devenue salariée quand même... mais avant je n'avais pas de statut...

Mais comment s'est fait la répartition du capital dans la SARL ?

Marie Chantal : la SARL c'était avec ma mère...

En fait, Monsieur, vous avez monté une SARL avec votre belle-mère ?

Marie Chantal : oui... on lui a demandé si elle voulait investir dans l'entreprise en fait...

Jean-Michel : et moi, la seule fois où je n'étais pas d'accord avec ma femme, et bien j'ai fait une erreur... on a racheté le terrain où on a fait construire les bâtiments et le papi d'à côté m'arrête et me dit : « si tu veux je te vends toute la bande au bord de la route en plus... » j'arrive chez moi, j'en parle à ma femme... je me disais : « on vient de faire des emprunts importants quand même »... mais elle me dit : « moi, à ta place, je l'achèterais »... moi j'étais contre... on ne l'a pas fait... et ça c'est vendu à quelqu'un d'autre...

Marie Chantal : non mais c'était quand même des investissements importants donc c'est normal... ça ne se faisait pas comme ça...

Remarque : elle aussi elle défend son mari à chaque fois, comme #2, dès qu'il y a une petite critique qu'on pourrait lui faire, ou qu'il se fait lui-même, comme ici, elle s'empresse de le défendre.

Pourquoi dites-vous que c'était une erreur ?

Jean-Michel : parce que depuis, ça a pris beaucoup de valeur...

Donc les terrains et la construction des locaux dessus, ont été financés en commun...

Jean-Michel : oui

Nous disions aussi avec Madame que les frontières entre vie familiale et vie professionnelle étaient parfois difficiles à définir...

Jean-Michel : oui, même quand on arrivait à prendre un moment pour aller au restaurant tous les deux, on en revenait toujours à parler de l'entreprise...

Marie Chantal : un peu moins maintenant, depuis quelques années... mais sinon, on en parlait, c'est sûr...

Jean-Michel : et puis moi j'étais quand même pas souvent à la maison : j'aimais bien être ici à 6h ou 6h30 avant le départ des chantiers et le soir je ne rentrais jamais avant 20h ou 20h30...

Donc Madame, vous gériez plus l'éducation des enfants, la maison...

Marie Chantal : ah oui, c'est là où je suis le chef moi ! (en rigolant)

Quelles ont été, selon vous, les clés de votre réussite ?

Jean-Michel : la complémentarité... et puis l'environnement... le contexte économique n'était pas le même... si on investissait davantage c'est qu'on gagnait davantage, y a pas de secrets...

Et quand il y avait des choses sur lesquelles vous n'étiez pas d'accord, ça ne créait pas de tensions entre vous ? ça se passait comment ?

Jean-Michel : je ne me souviens pas qu'on ait vraiment été en désaccord sur quelque chose...

Marie Chantal : au départ, je leur disais avant que tu arrives, que la première année c'était quand même difficile...

Jean-Michel : ah oui là ca a été un peu plus raid... oui...

Oui Madame disait qu'elle râlait un peu mais après elle était là quand même pour aider... le soutien du conjoint est quand même très important...

Marie Chantal : ah oui bien sûr... il faut se soutenir quoi qu'il arrive dans le bon comme dans le mauvais...

Donc ce soutien de Madame a contribué à votre réussite... parce que Madame nous disait tout à l'heure que même si elle n'avait pas été là vous auriez aussi bien réussi...

Jean-Michel : non ça c'est pas vrai...

Marie Chantal : oh ça c'est gentil... mais moi j'ai pas cette vision-là... je pense que tu aurais réussi quand même...

Jean-Michel : j'aurais peut-être réussi mais pas autant... c'est certain que c'est notre union qui a fait notre force...

Et vous, inversement, votre mari a été un soutien pour vous Madame ?

Marie Chantal : ah oui !

Remarque : soutien

Elle nous a parlé d'admiration pour vous et vous inversement, avez-vous de l'admiration pour elle ?

Jean-Michel : oui j'en ai, c'est sûr, je vous l'ai dit, elle tenait les cordons de la bourse... on était complémentaires...

Remarque : complémentarité

Vous vous faisiez une confiance totale ?

Jean-Michel : oui moi j'ai jamais payé des chèques ...

Marie Chantal : tu n'aimais pas payer les impôts, la comptabilité, l'administratif, tout ça... tu n'aimais pas...

Et vous vous aimiez ?

Marie Chantal : ben je ne sais pas... c'était comme ça de toutes façons...

Remarque : je ne pense qu'elle n'aimait pas particulièrement ce qu'elle faisait non plus, en tous cas moins que son travail d'infirmière, mais qu'elle l'a fait parce qu'il fallait bien que quelqu'un le fasse...

... mais les chiffres ne m'ont jamais monté à la tête... j'ai jamais confondu CA et bénéfices...

Pensez-vous qu'il y a une forme d'inégalité dans votre couple ?

Marie Chantal : ah non pas du tout ! Enfin moi je ne le ressens pas comme ça... on avait juste chacun notre place...

Jean-Michel : vous savez à l'extérieur il n'y a qu'un seul patron... mais après, à l'intérieur, on sait bien qu'on gère à deux... mais je pense que c'est mieux que, vu de l'extérieur, il n'y ait qu'un seul patron... qu'une seule figure de référence...

Remarque : intéressant différence entre perception des parties prenantes et réalité

Marie Chantal : oui... pour les salariés comme pour les clients...

Remarque : partage du pouvoir

Quelles sont, selon vous, les clés de votre réussite ?

Jean-Michel : alors là je ne sais pas... l'inconscience peut être... d'avoir pris des risques sans trop les analyser avant... parce que, si on les analyse avant, on ne fait rien...de toutes façons, il n'y a qu'à nos âges qu'on peut perdre... à 30 ans on ne peut rien perdre car on n'a rien ! On réfléchit moins, on ne voit que le coté positif...

Remarque : théorie des cycles de vie

Est-ce que le fait d'investir en couple, n'est pas, dans une certaine mesure, plus rassurant ?

Jean-Michel : oui peut-être... parce qu'on n'est pas tout seul à assumer derrière s'il y a un problème...

Ça peut être aussi un risque supplémentaire car tous les revenus du couple sont alors dépendants de l'entreprise... est-ce qu'on y pense à ça ?

Marie Chantal : moi oui... parce que j'ai un tempérament inquiet... mais mon mari m'a toujours dit : « non ça va aller »...

Jean-Michel : oui je disais : « ça va aller... ça va passer »...

Marie Chantal : c'est ce que je vous disais : il y en a avait un qui tire et l'autre qui pousse...

Remarque : complémentarité

Vous n'avez jamais eu de doutes Monsieur ?

Marie Chantal : lui ? Ah non !

Jean-Michel : des doutes ? Pas vraiment... peut-être une ou deux fois...

Marie Chantal : mais il n'en faisait pas part...

Jean-Michel : de toutes façons, il fallait avancer... il fallait positiver...

Donc vous, Madame, votre mari vous a apporté le côté rassurant et optimiste dont vous aviez besoin. Et vous, Monsieur, vous diriez qu'elle vous a apporté quoi votre femme ? Quelle était sa force ?

Jean-Michel : elle suivait et elle ne posait pas de questions... c'était ça sa force... sa force c'est qu'elle ne me mettait pas de bâtons dans les roues...

Est-ce que dans les périodes de difficulté c'est rassurant d'être deux ?

Jean-Michel : oui c'est certain que c'est une force ! C'est important pour le moral...

Et quel serait, selon vous, le principal inconvénient de la direction en couple ?

Jean-Michel : je ne sais pas...

Marie Chantal : je ne vois pas...

Monsieur M. : vous en vous êtes jamais dit, Madame : « j'aurais mieux fait de rester infirmière et de ne pas venir travailler dans cette boîte » ?

Marie Chantal : non jamais... je l'ai peut-être pensé mais je ne l'ai pas dit !

Remarque : la nuance est importante, abnégation de la femme et de ce qu'elle ressent, effacement

Donc avec le recul vous diriez qu'il n'y a que des avantages à travailler en couple, pas d'inconvénients... ?

Jean-Michel : oui... enfin, des inconvénients il doit y en avoir quand même parce que, par moments, la vie familiale a été écornée...

Marie Chantal : oui c'est vrai qu'il y a des choses qui me reviennent comme quand les filles étaient petites et qu'on voulait sortir le dimanche et qu'on ne pouvait pas parce que mon mari s'occupait du tractopelle pour repartir le lundi... mais bon c'est normal ça et ça n'était qu'une période...

Remarque : encore abnégation et difficile de pointer du doigt un défaut... et quand enfin on y arrive en insistant, aussitôt elle le minimise...

Jean-Michel : et les filles ont grandi peut-être d'une façon rapide...

C'est-à-dire ?

Jean-Michel : ben moi je ne les ai pas vu grandir... ma femme en a peut-être profité plus que moi, tant mieux, mais moi c'est vrai que je ne les ai pas vues grandir... bon je les voyais tous les jours quand même mais vite fait... parfois le week-end je travaillais aussi et je ne les voyais pratiquement pas...

Malgré le fait que l'entreprise marche bien vous faisiez quand même tout ce travail ?

Marie Chantal : oui car il faut toujours faire des économies, même si l'entreprise va bien... donc le week-end, il répareit lui-même une machine, il bricolait...

Remarque : souci d'économiser, même quand tout va bien, politique de rigueur budgétaire

Madame nous disait avant que vous arriviez qu'elle pensait avoir eu une gestion un peu paternaliste vis-à-vis de vos employés. Qu'en pensez-vous ?

Jean-Michel : oui mais depuis quelques années ça a tendance à être à sens unique... il y a eu une dégradation... avant il y avait beaucoup de retours de la part des employés... ils étaient vraiment investis dans l'entreprise... maintenant beaucoup moins... avant ils travaillaient pour l'entreprise... maintenant, ils travaillent parce qu'il faut qu'ils travaillent... la motivation n'est pas la même...

Et la mise en place de ces rapports avec les employés s'est faite naturellement ?

Jean-Michel : oui mais après il y en a qui acceptent le discours et d'autres qui ne l'accepte pas...

Marie Chantal : oui mais ça s'est fait naturellement parce que vous avez un employé, puis deux, puis trois...

Jean-Michel : on est monté jusqu'à une trentaine et à une trentaine, bon, il y en a toujours deux ou trois qui... qui ne tirent pas dans le même sens que les autres quoi... et ceux-là font du mal...

Pensez-vous qu'il est important pour un couple dirigeant d'avoir les mêmes références, les mêmes valeurs ?

Marie Chantal : nous c'est sûr qu'on est du même milieu...

Jean-Michel : oui ça c'est important, c'est sûr !

Et vous pensez que pour que l'entreprise marche, il faut que le couple marche ?

Marie Chantal :

Jean-Michel :

Il y a un long silence à ce sujet...

Marie Chantal : je ne sais pas...

Jean-Michel : oui... enfin il y a des chefs d'entreprise qui ont des problèmes de couple et qui arrivent quand même à diriger les employés...

Remarque : vie personnelle ne doit pas interférer dans vie professionnelle alors qu'on a vu que l'inverse est fréquent donc preuve du déséquilibre entre les deux là encore... finalement un peu paradoxal car on a l'impression dans les faits que l'entreprise passe avant la famille, que la sphère familiale est souvent sacrifiée, « écornée » comme il a dit au profit de l'entreprise et pourtant, après, quand on leur demande laquelle est la plus importante, ils répondent presque tous la famille... politiquement plus correct ?

Jean-Michel : disons que soit le couple marche, soit, s'il ne marche pas, il ne faut pas le montrer devant les employés... on ne doit surtout pas afficher des différents personnels...

Marie Chantal : oui ça c'est sûr... et puis ça ne nous serait même pas venu à l'esprit je crois... non mais ça n'a quand même pas été monotone (en rigolant)...

Monotone ? C'est-à-dire ?

Marie Chantal : linéaire ! ... dans la vie de couple je veux dire...

Remarque : on comprend qu'il y a eu quelques problèmes dans le couple mais ils restent très silencieux là-dessus... longs silences, remarques de Monsieur sur le fait qu'on peut quand même diriger des salariés même si ça ne va pas dans le couple... choix des termes « pas monotones » et « pas linéaire » par Madame...

Qu'est ce qui est le plus important pour vous : la famille ou l'entreprise ?

Marie Chantal : la famille

Jean-Michel : la famille

Si vous deviez symboliser votre entreprise, la représenter en un seul mot ?

Marie Chantal : moi c'est Boucher... c'est le nom de mon mari... et le logo... ça représente une route mais on s'est servi du B de Boucher pour dessiner la route sur le logo...

Vous dites : « c'est le nom de votre mari ». Ce n'est pas aussi le vôtre ? Vous vous appelez Madame Boucher depuis quelques années maintenant ?

Marie Chantal : non c'est le sien... et c'est l'entreprise de mon mari...

Remarque : elle ne veut surtout pas « empiéter » sur le « pouvoir » de son mari. Même le nom qu'elle porte depuis plus de 20 ans n'est pas le sien...

C'est une fierté pour vous de porter ce nom ?

Marie Chantal : oui...

Quels sont vos désirs pour l'avenir ?

Marie Chantal : le départ...

Jean-Michel : autant on a pris énormément de plaisir à la construire cette entreprise, autant on en prendrait beaucoup à la céder... parce qu'on rêve de se débarrasser de ces petits problèmes de personnels, des problèmes administratifs... vous voyez moi j'arrive d'une réunion où ils nous ont expliqué qu'il y avait de l'amiante dans les enrobés et qu'en fonction de la taille du filament d'amiante c'est aux normes ou pas... donc on nous embête avec des choses comme ça...c'est dément quoi... ailleurs ça existe mais les normes sont beaucoup plus larges qu'en France... nous en France on veut laver plus blanc que blanc et c'est dramatique pour les entreprises... ça et la pénibilité...

Ce que vous voulez dire c'est que pour quelqu'un qui voudrait se lancer aujourd'hui, ça va être beaucoup plus contraignant que pour vous quand vous vous êtes lancés ?

Jean-Michel : ah oui ! Là vous voyez ils nous disaient à la réunion qu'il y a des études qui ont été faites par rapport à ça et pour faire une rue de 100 mètres de long, ça fait un coût de revient de 40% en plus... 40%, vous vous rendez-compte ! C'est énorme ! Tout ça pour leurs nouvelles normes qu'ils nous pondent tous les quatre matins...

Je vois, sur la carte de visite que vous m'avez donnée, que vous, Monsieur, vous avez le statut de « Président de l'entreprise ». Et vous Madame, quel est votre statut ?

Marie Chantal : je suis salariée, secrétaire comptable, j'ai jamais été directrice ni rien... les titres ne m'ont jamais attirés...

Remarque : pareil que Valérie (#2F) ; certaine humilité, mal à l'aise avec les « titres »

Vous avez une carte de visite vous Madame ?

Marie Chantal : ah non, je n'en ai jamais eu... ça ne servirait à rien... j'ai pas de contact avec les clients... non je ne vois pas l'intérêt... on est passé en SAS, j'aurais pu avoir un titre dans les statuts mais non... ça ne m'intéresse pas...

Comment vous appellent les salariés ?

Jean-Michel : le père et la mère Boucher...

Remarque : référentiel très familial pour la dénomination des patrons par les employés !

Le fait qu'ils vous appellent « mère » ça veut dire que vous êtes un peu là pour les mater ? Vous avez un rôle de confidente aussi ?

Marie Chantal : oui, oui...

Et ça vous gêne ?

Marie Chantal : non...

Et vous Monsieur, on évoquait tout à l'heure le fait que les salariés passaient plutôt par elle quand ils avaient des demandes... vous étiez d'accord avec ça ?

Jean-Michel : si mon épouse dit « oui » moi je dis « oui »... je ne suis jamais revenu sur ce qu'elle avait dit... il faut qu'il y ait de la cohérence...

Marie Chantal : oui mais enfin, comme je suis respectueuse de mon mari, je n'aurais jamais pris une décision sur laquelle je savais qu'il ne serait pas d'accord...

Et donc le fait qu'ils passent plutôt par Madame, ça ne vous dérangeait pas Monsieur ?

Jean-Michel : non ! J'en étais bien content...

Pourquoi ?

Jean-Michel : parce que tous ces petits problèmes personnels, moi ça ne m'intéresse pas... je trouve que ce sont des discussions stériles pour trois fois rien...

Remarque : pareil que chez #2 : lui trouve que c'est une perte de temps ces discussions et il est bien content que ce soit sa femme qui s'en occupe... et elle, elle dit qu'elle est contente de le « décharger » de ça...

Vous faites un repas de fin d'année ?

Marie Chantal : oui bien sûr ! Et un avant les congés d'été aussi...

Vous le faites où ?

Marie Chantal : ici dans l'entreprise... ça nous est arrivé de le faire à l'extérieur mais rarement parce qu'en fait, ils n'aiment pas...

Jean-Michel : ils préfèrent être là... ils sont chez eux...

Remarque : « chez eux » ; rapport à la maison, au foyer familial là encore... #2 ont aussi employé ce terme : dans l'entreprise, ils sont « chez eux »

Et vous le faites parce que c'est obligatoire ou parce que vous appréciez de le faire ?

Marie Chantal : c'est une façon de les voir dans un autre contexte... donc c'est bien...

Jean-Michel : oui c'est bien... ça permet d'arrondir les angles...

D'accord... Est ce que vous voyez autre chose à me dire ?

Marie Chantal : la seule chose c'est qu'on a 20 ans de trop...

Pour pouvoir continuer jusqu'à ce que votre petit-fils reprenne, c'est ça ?

Marie Chantal : voilà c'est ça...

Remarque : regret que ça quitte la famille... valeur émotionnelle...

Je comprends... Il faudrait presque que vous trouviez un successeur qui ne prend que pour 20 ans et qui s'engage à revendre à votre petit fils dans 20 ans... (en rigolant)

Marie Chantal : figurez-vous que j'y ai pensé à ça ! J'aimerais bien...

Jean-Michel : oui c'est notre bébé... mais bon ça fait plusieurs années qu'on est conscients qu'on ne gardera pas l'affaire... donc temps qu'elle marche bien, je pense que c'est le moment de la céder...

Remarque : terme « bébé » + comme souvent, lui est moins dans l'émotionnel qu'elle... plus rationnel...

Marie Chantal : ce que je disais, ce que j'aimerais bien moi c'est juste voir le nom... en passant devant, voir le nom... et toi ? (en regardant son mari)

Remarque : très grand attachement au nom pour elle... et elle ose même pour la première fois « l'interpeler » en lui posant cette question, ce qui prouve que ça doit vraiment lui tenir à cœur car depuis le début, c'est tout juste si elle ose le regarder dans les yeux...

Jean-Michel : bof...

Marie Chantal : ah bon !

Jean-Michel : non mais celui qui va reprendre il va garder le nom quelques années je pense, pour la clientèle... mais après ça changera...

Remarque : là encore Monsieur est beaucoup moins dans l'affectif

Et vous Monsieur vous seriez blessé si le nom change ?

Jean-Michel : non...

Vous vous diriez que c'est l'évolution normale des choses ?

Jean-Michel : c'est la roue qui tourne...

Il y a quand même cet attachement émotionnel à l'entreprise qui existe...

Jean-Michel : oui mais bon il faut se mettre à la place de celui qui reprend aussi...

Monsieur M. : est-ce que vous étiez tous les deux d'accord pour vendre ? Ça peut arriver qu'un des deux ne le soit pas...

Marie Chantal : je l'ai toujours suivi... pourquoi voulez-vous que je ne le suive plus maintenant ! Oui oui bien sûr que j'étais d'accord avec lui...

Remarque : encore ce terme de « suivre » l'autre... terme qui revient très souvent...

Jean-Michel : vous savez il y a un temps pour tout... il y a un moment où vous avez la niaque pour créer, pour faire profiter l'affaire, pour la développer, et puis à un moment donné, vers 50 ans, vous stagnez un peu, l'entreprise ronronne...

Marie Chantal : oui c'est ça... ça ronronne...

Jean-Michel : et puis après vous galérez un petit peu pour continuer à que ça marche bien... parce que le train va vite... le train va vite et nous on n'est pas toujours dans le wagon de tête...

Remarque : théorie des cycles de vie

Jean-Michel : la locomotive, vous la faites un moment mais pas toute votre vie... et puis quelqu'un qui a le ventre plein, on ne le fait plus courir... nous maintenant on est tous les deux d'accord pour vendre en tout cas...

Monsieur M. essaye de leur faire comprendre qu'ils peuvent essayer de vendre juste une partie du terrain avec la clientèle et le fond de commerce pour que ça fasse moins de poids financier pour celui qui reprend... car ils ne comprennent pas qu'un acheteur aujourd'hui devra payer un gros crédit qu'il faudra inclure dans la rentabilité... car eux ils n'ont plus de crédit dessus depuis longtemps... ils semblent dubitatifs...

Jean-Michel : maintenant vous savez, il y a des matins où on n'a pas envie de venir...

Alors vous vous forcez ?

Jean-Michel : oui on se force... on n'a pas le choix...

Marie Chantal : une fois qu'on est là après ça va... c'est pour partir de chez soi que c'est dur...

Et vous ne vous autorisez-pas à décaler un peu votre arrivée ? d'une heure par exemple...

Marie Chantal : si moi je me l'autorise de plus en plus...

Jean-Michel : moi aussi... parce que finalement, qu'on soit là à 8 heures ou à 9 heures, ça ne change pas grand-chose...

Marie Chantal : et puis moi j'ai mon mercredi...

C'est resté depuis vos enfants ?

Marie Chantal : non j'avais repris le travail le mercredi quand ils ont grandi mais maintenant j'ai mes petits enfants... c'est pour eux que je garde mon mercredi... mais j'aimerais bien profiter encore plus d'eux... c'est pour ça aussi qu'on est impatients d'être à la retraite... moi j'aimerais bien pouvoir aller les chercher à 16h30 à la sortie de l'école...

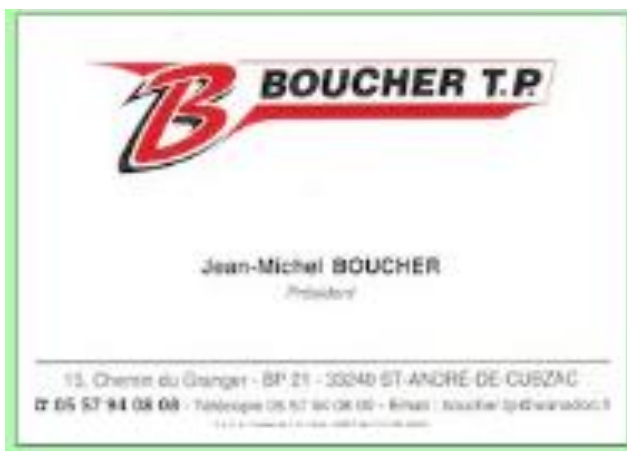
Avec vos enfants vous avez ressenti ça aussi ? Vous auriez aimé être plus là pour eux, à la sortie de l'école par exemple ?

Marie Chantal : non j'y étais tous les jours à la sortie de l'école... quelques fois en retard, et elles me le reprochaient d'ailleurs, mais tous les jours quand même...

Remarque : il aurait été intéressant de savoir le regard que les enfants portaient sur cette vie...

Conclusion et remerciements.

Données collectées en interne



Carte de visite de Jean-Michel avec logo de l'entreprise

Données collectées en externe



Photos d'une partie des employés de l'entreprise Boucher TP (Jean-Michel au centre)

Entretien du couple

Josiane et Jean-Luc

Entreprise Dubernet

3 février 2015

Cadre contextuel : « Le spécialiste de la rénovation et de la pose de parquet ». Entreprise avec un CA d'un million d'euro et un résultat de 100 000 euros net. Josiane et Jean-Luc sont mariés. Elle a eu deux fils et une fille d'un premier mariage. Il a eu une fille d'un premier mariage. Ils n'ont pas eu d'enfants ensemble mais on a adopté respectivement les enfants de l'autre. Ils disent donc qu'ils ont « quatre enfants » et chacun considère les enfants de l'autre comme les siens. Ils ont vendu leur entreprise pour 1 million d'euro à la holding détenue par leurs deux fils, il y a un an à peu près. Depuis, Monsieur est à la retraite et Madame travaille toujours dedans, en tant que salariée de ses fils, pour « les aider à faire la transition ».

Je me présente. Mon parcours, mes recherches, mon objectif, l'entreprise familiale de mes grands-parents : j'explique brièvement la transmission par mon grand-père à ses trois fils et les problèmes que ça a posé dans la famille : ils « rebondissent » là-dessus en disant :

Jean-Luc : mais est-ce que cette domination de l'ainé ne se serait finalement pas faite naturellement, même s'il n'avait pas été nommé directeur par votre grand-père ?

Si... sûrement... parce que c'était lui qui avait fait le plus d'études... et peut-être lui aussi qui avait le plus les épaules, le charisme pour assumer la direction...

Jean-Luc : voilà, non parce que moi je le vois avec mes fils : ils sont tous les deux à la tête de l'entreprise et ils ne sont pas du tout en osmose... et je le vois et ça m'énerve !

Josiane : le pire c'est qu'en dehors de l'entreprise ils s'entendent très bien... mais dès qu'ils travaillent ensemble, ça ne va plus... d'ailleurs mes belles filles me le disent : elles disent : « depuis qu'ils ont racheté l'entreprise, on ne se voit plus comme avant pour manger ensemble par exemple »... et je peux vous dire que ça, ça nous fait souffrir, nous, les parents...

Jean-Luc : ah oui moi ça m'énerve ! C'est n'importe quoi ! je vois, encore pas plus tard qu'hier, je vois qu'il y en a un des deux qui n'était toujours pas là à 9h, parce que l'atelier il est chez nous, donc je le vois... je demande à l'autre où est son frère... il me dit : « je ne sais

pas »... et il avait rendez-vous chez un client... donc, quand je le vois arriver, je lui dit d'appeler le client pour s'excuser... et il me dit ; « non mais c'est bon, je le connais c'est pas grave j'irai demain »... bon ben moi ça m'énerve !

Josiane : non mais il faut dire qu'il sortait de l'hôpital aussi...

Jean-Luc : non mais j'en ai rien à foutre, que tu sortes de l'hôpital ou d'un enterrement ou de ce que tu veux, tu es en retard, tu téléphones, tu préviens les clients... moi je me serai jamais permis de faire ça à un client...

Josiane : ah ben oui c'est sûr... toi tu es arrivé à l'enterrement de ton père en retard parce que tu étais avec des clients...

Jean-Luc : non mais moi ça me fait chier, ça ! ça me fait chier !

Remarque : différence de générations ? Pour le père, l'entreprise semble passer avant la famille : voir enterrement de son père...

Remarque : fort caractère de Jean-Luc, voix forte, vocabulaire familial

Josiane : bon, en même temps ce client c'est un mauvais payeur alors...

Remarque : Josiane essaie de défendre son fils...

Jean-Luc : non mais on s'en fout que ce soit un mauvais payeur... pourquoi tu dis ça... on s'en fout... un client, c'est un client... on ne le traite pas comme ça... et moi ça m'énerve alors arrête de dire ça...

Le ton de Monsieur monte beaucoup... je tente de le calmer en reprenant mes explications sur le fait que je m'intéresse plus particulièrement au couple dirigeant de l'entreprise familiale... il me coupe...

Jean-Luc : moi je vais être honnête avec vous... parce que j'ai un parcours très compliqué...

Josiane : nous sommes deux caractères très forts...

Jean-Luc : alors moi je vais raconter ma vie et après elle racontera la sienne... de toutes façons à la base, je suis un autodidacte... à l'école je ne foutais rien de l'année et après au dernier moment je mettais un gros coup de pied pour pouvoir passer...

Josiane : le fumiste quoi... (en rigolant)

Jean-Luc : alors je suis passé comme ça à chaque fois... mais à 17 ans j'ai eu les oreillons au dernier trimestre donc je suis resté un mois et demi alité... du coup j'ai pas pu passer...

Josiane : il n'a pas pu rattraper cette fois-ci (en éclatant de rire)...

Jean-Luc : donc je me suis dit : si je dis ça à mon père il va me tuer... donc j'avais 17 ans et demi, je suis allé faire les boîtes d'interim et je suis revenu à la maison avec un contrat de travail...

Josiane : on était scolarisés...

Jean-Luc : non mais ne me coupe pas ! Attends ! Je peux parler ? Je peux parler ?

Josiane : (elle continue) ... scolarisés jusqu'à 16 ans...

Jean-Luc : je peux parler ? Je peux parler ? Toi tu raconteras ton histoire après et je ne viendrais pas t'emmerder...

Josiane : non mais mon histoire c'est la même de toutes façons...

Jean-Luc : donc j'avais 17 ans et demi... là j'étais embauché pour poser les volets roulants de Pellegrin à l'époque... c'était en 73... le problème c'est qu'il fallait avoir 18 ans pour travailler en interim à l'époque... alors le directeur de l'agence avait maquillé mon dossier pour que je puisse être embauché... bref, tout ça pour vous dire que moi c'est la débrouille, la débrouille...

Et de fil en aiguille, je me suis retrouvé chez Dassaut... dans l'usine qui fabriquait les pièces d'avion.... et là j'ai vraiment commencé à travailler... parce que je peux vous dire que les anciens, ils savaient travailler... quand on vous mettait entre les mains d'un maître, il vous transmettait son savoir mais ça ne rigolait pas... aujourd'hui on a plus le temps, on ne sait plus faire, on n'a plus la patience.... aujourd'hui on n'a plus le droit de rien leur dire aux jeunes qu'on forme... et ça c'est pas bon... et je peux vous dire aussi que l'interim c'est une super école de la vie... parce que chaque jour, chaque semaine, chaque mois, vous pouvez changer de patron, donc vous devez apprendre à vous adapter et vous devez toujours donner le meilleur de vous-même parce qu'il n'y a rien de sûr...on voit tellement de chose, on apprend tellement de choses, c'est une expérience très riche, d'ailleurs moi je me suis vu arriver dans des boîtes et expliquer des trucs à des mecs qui avaient 20 ans de plus que moi, parce que je les avais appris ailleurs...

Et après, comme j'avais mon beau-frère de l'époque qui tenait une boutique de prêt à porter de luxe à Bordeaux, j'ai commencé à faire de la vente avec eux... dès l'âge de 16 ans déjà, je les aidais le samedi...donc dès que j'avais des temps morts ou le samedi, j'allais bosser avec eux... et je me suis rendu compte par la suite que le boulot ne m'a jamais fait peur... parce que si je fais le point aujourd'hui, j'aurais pu rester chez moi le samedi... j'avais mon salaire, c'était bon... et puis pour arriver à quoi ? j'ai fait deux mois de service militaire et j'ai réussi à me faire réformer... et puis j'ai été embauché dans une boîte où j'étais assimilé fonctionnaire... alors là ça ne m'a pas plu du tout... on ne foutait rien... mais quand je dis rien, c'est rien...on passait notre journée à jouer au foot ou aux cartes... et ben je vais vous dire un truc, quand vous regarder votre montre et que vous dites ; « oh là là ça passe pas vite... »... et ben c'est horrible... c'était horrible ça a duré trois ans et demi... ensuite on a monté un pressing avec ma première femme, avec qui j'ai eu ma fille... puis ça ne m'amusait plus et j'ai travaillé aux ateliers du sud-ouest... il y avait des yougoslaves qui attendaient et se louaient directement aux patrons... et avec mon copain on a vu ça et il m'a dit : « on doit pouvoir le faire nous aussi... au lieu de passer par les boîtes d'interim qui prennent je ne sais pas combien de commission... on va aller voir directement les patrons » ... moi j'étais frileux,

mais lui il osait... et quand je parle de lui, ma femme elle n'a pas du tout la même analyse que moi...

Josiane : ah ben non parce que quand tu vois sa carrière à l'autre !

Jean-Luc : mais bien sûr parce qu'après il est tombé dans des embrouilles et tout... mais par contre moi je sais que, ... les rencontres de certaines personnes sont comment dirais-je ...

Déterminantes ?

Jean-Luc : oui c'est le mot que je cherchais : déterminantes... quelque part, ce mec il m'a apporté quelque chose que je n'avais pas... le fait d'oser... de ne pas être frileux... c'est ça qu'elle ne veut pas comprendre...

Josiane : lui il avait l'expérience de la vie avant donc lui il a décollé... et l'autre il est resté sur le carreau...

Jean-Luc : voilà c'est ça... c'est pour ça que je dis que la vie elle est vachement bizarre parce que elle est faite de rencontres qui peuvent être bonnes comme mauvaises... mais il avait des idées ce mec... il m'a dit : moi j'ai fait du nettoyage industriel et toi tu as le pressing, donc on peut démarcher les restaurants pour leur proposer un service complet... il n'était pas idiot... après j'ai divorcé...

Monsieur, vous avez donc une fille d'un précédent mariage... et vous Madame ?

Josiane : moi j'ai deux garçons d'un précédent mariage et une fille... et nous venons de les adopter mutuellement... donc on a quatre enfants...

D'accord ! Très bien ! Vous les avez adoptés mutuellement ! Et leurs parents respectifs, ils n'ont rien dit ?

Josiane : ben non ils sont majeurs donc ils font ce qu'ils veulent... il suffisait qu'ils donnent leur accord et ils l'ont donné...

D'accord !

Jean-Luc : non mais elle ne va pas me laisser finir mon histoire !

Bon alors... un copain me dit : « je suis emmerdé rue Saint-Jaques, j'ai un immeuble avec un parquet à poncer... je ne sais pas comment faire, est-ce que tu peux me le faire ? »... moi je n'avais jamais fait ça de ma vie... bon je le fais, du mieux que je peux... il fallait que ce soit fait dans la semaine... la fin de la semaine arrive... la réunion de chantier... et là je peux vous dire que je n'en menais pas large... autant j'ai de la gueule, autant là, je faisais le canard... et puis la réunion se passe... et je demande à mon copain : « alors le parquet ça va ou pas ? » ...et il me dit : « ben bien sûr que ça va ! Impeccable ! »... putain ! J'ai dit : « c'est ça le bâtiment ? »... et j'ai dit : « ah bon ok... bon ben je continue »... et c'est comme ça que j'ai appris... et grâce aux représentants aussi... car il y avait des représentants... mais là, c'est pareil, ça ne pourrait plus se faire aujourd'hui... il y avait des représentants, à l'époque ils arrivaient à 17h le vendredi et je les harcelais de questions jusqu'à minuit... et je voulais tout savoir sur le parquet et ils m'expliquaient tout... et, un jour, il y en a un qui m'a dit :

« Monsieur Dubernet, un jour vous serez le plus gros poseur de parquet de la région... » et il ne s'est pas beaucoup trompé...

Josiane : il lui a donné plein d'astuces ce représentant...

Jean-Luc : je pense qu'il faut s'entourer d'une bonne équipe et d'une bonne clientèle et aussi j'ai su...

Josiane : tu as su t'imposer... t'as su imposer ta loi, tu t'es pas laissé faire, tu as bossé dur parce que dans ce milieu-là, si tu es faible, tu es bouffé... après, c'est tout un contexte qui fait que...

Jean-Luc : et donc je continue le parquet et, un jour, j'ai un gros chantier à Mériadeck... je ne pouvais pas tout faire tout seul donc et j'appelle un pote...

Josiane : oui mais en nettoyage...

Jean-Luc : oui en nettoyage parce que du coup, pendant toute ma carrière, j'ai continué les deux, le nettoyage industriel et le parquet...

Josiane : ça fait un complément...

Jean-Luc : donc j'appelle ce pote, comment il s'appelle déjà ?

Josiane : Pascal...

Jean-Luc : oui Pascal... et il me dit : « ben attend je te connais quelqu'un, tu l'appelles de ma part »... et c'était elle (en parlant de sa femme)...

Josiane : et là moi j'avais une entreprise de nettoyage industriel...

Jean-Luc : et donc on a travaillé pendant un mois ensemble... mais quand je dis travailler, c'est travailler, pas autre chose... bon, elle me plaisait mais je n'ai rien fait de déplacé... et pourtant on déjeunait ensemble tous les jours... mais ça restait que professionnel...

Remarque : les interactions sont fréquentes entre eux... l'un fini la phrase de l'autre, complète, reprend ce que dit l'autre... alternance fréquente de la prise de parole entre les deux...

Et vous Madame, il vous plaisait ?

Josiane : disons qu'on avait quelque chose en commun : c'est qu'on avait la même conception du travail... et on était tous les deux patrons...

Oui vous saviez ce que c'était d'être chef entreprise...

Josiane : ah oui moi j'avais 32 bonhommes...

Jean-Luc : oui elle avait une trentaine d'employés...

Josiane : en fait moi je m'étais spécialisée dans le nettoyage des supermarchés... je bossais la nuit... j'avais aussi quelques prestations entre midi et deux... un peu l'après-midi...

Jean-Luc : donc au bout d'un mois et demi le contrat se finissait... et je me disais que je n'allais plus la voir... et je vous jure qu'il n'y avait jamais eu la moindre allusion... jamais...

Josiane : ah oui, c'était boulot boulot...

Jean-Luc : donc j'avais plus lieu de la voir tous les jours... et donc ça me dérangeait... donc le dernier jour, je l'ai ramené à son bureau et je me souviens que je lui ai ouvert la porte de la voiture et je lui ai dit : « bon ben voilà, on a terminé, et maintenant qu'est-ce qu'on fait ? » et je l'ai embrassée...

Ouah ! Et vous madame, vous vous y attendiez ?

Josiane : non ! mais...

Mais vous étiez contente ?

Josiane : oui... 20 ans de mariage... et comme nous ne faisons pas les choses à moitié...

Jean-Luc : on a le même caractère...

Josiane : et que nous sommes très entiers... quinze jours après on a quitté chacun nos conjoints... et voilà...

C'est une belle histoire... enfin, pour vous mais pas pour vos ex-conjoints !

Josiane : oui et pas pour les enfants... parce que pour eux ça a été très dur...

Ils étaient jeunes vos enfants ?

Josiane : non ils étaient grands...

Donc ils étaient en âge de comprendre...

Josiane : oui mais ils n'ont pas compris... parce que mon ex-mari nous a accusé d'être amants depuis des lustres et il a monté les enfants contre moi...

Jean-Luc : pour nous oui c'était une belle histoire... c'était super... moi j'avais l'impression d'avoir enfin trouvé quelqu'un qui me correspondait...

Josiane : oui mais moi c'était dur vis-à-vis des enfants parce que mon ex me faisait passer pour la méchante... donc les enfants me disaient : « papa il est malheureux à cause de toi »... ben oui mais papa c'est pas l'homme... j'ai toujours dirigé ma baraque... j'ai toujours fait l'homme et la femme... arrivé un moment... lui il était trop mou... trop « nian nian »... même pour le boulot, la place qu'il a eu, c'est moi qui lui est trouvée, parce que c'était des clients avec qui j'avais des affinités et donc je leur ai parlé de lui et ils l'ont embauché... sinon il n'avait pas de travail... il n'avait pas de courage... alors moi j'en avais pour 10 et lui il n'avait rien du tout... alors arrivé un moment...

Donc avec votre mari actuel, vous avez choisi l'opposé si je comprends bien...

Josiane : c'est ça... non parce qu'avant c'est moi qui portait la culotte à la maison...

Et vous pensez que ce n'est pas bon que la femme porte la culotte à la maison ?

Josiane : non pas bon du tout... et malheureusement je le vois aujourd'hui avec mes enfants... pour eux, c'est maman qui porte la culotte... et je ne le vois que maintenant... et je regrette mais je n'avais pas le choix... parce que moi je suis quelqu'un d'envieuse, d'ambitieuse, j'ai toujours voulu mieux que ce que j'avais...

Jean-Luc : t'as toujours aimé le fric surtout...

Josiane : non... non... mais...

Jean-Luc : non mais il ne faut pas se voiler la face...

Josiane : non mais bien sûr que j'aime le fric... mais pour faire plaisir à ceux que j'aime... parce que moi j'ai des enfants et je suis heureuse de pouvoir leur faire plaisir... si j'ai pas d'argent, ben je ne peux pas... c'est pour ça que j'aime l'argent...

Jean-Luc : la différence avec moi c'est que moi j'aime l'argent mais j'aime surtout le gagner après je m'en fou...

Et vous n'aimez pas le dépenser ?

Jean-Luc : beaucoup moins, c'est surtout le gagner que j'aime...

Remarque : intéressant ce rapport à l'argent... pourquoi n'aime-t-il que le gagner ?

Josiane : enfin t'es bien content qu'on puisse se payer de belles vacances... et des belles voitures...

Jean-Luc : oui bon d'accord...

Josiane : non mais je rêve... il nous prend pour des jambons je crois... ne note pas ma chérie, il ne raconte que des conneries... et il n'est pas honnête... non mais vous savez, quelque part, moi je crois que j'aurais dû être un homme... mais malheureusement j'ai pas été un homme... mais j'ai la vie d'un homme... j'ai la vie d'un homme... on est deux forts caractères... quand on s'accroche... c'est quelque chose... je vous assure... c'est pan pan pan pan pan pan pan... ah ouais !

Ça arrive souvent que vous vous accrochiez ?

Jean-Luc : oui !!!

Josiane : très souvent...

Et vous arrivez à passer à autre chose près ?

Jean-Luc : oui !!

Josiane : ah non mais nous ça pète mais un quart d'heure après c'est fini... des fois j'aime pas ça... quand c'est devant les enfants...

Et devant les employés, ça arrivait ?

Josiane : ah non, jamais devant les employés...

Jean-Luc : non devant les employés jamais... alors ça non, jamais... c'est le seul endroit...

C'est donc que vous arrivez à faire la part des choses finalement entre le couple et l'entreprise...

Josiane : mais oui mais parce qu'on a tous les deux la même vision de l'entreprise... au niveau de l'entreprise on a toujours fait ça...

Jean-Luc : ah non jamais devant les employés non... non... non...

Remarque : ça semble vraiment très dérangeant pour eux d'imaginer se disputer devant les employés...

Josiane : alors la continuité de cette histoire c'est que à 50 ans j'ai eu des problèmes cardiaques... donc là se lever à 4h du matin pour aller gérer 30 bonhommes, c'est pas l'idéal... donc mon mari m'a dit, tu vas me fermer cette boîte... et on avait à l'époque une secrétaire comptable qu'on gérait en commun qui avait l'âge de la retraite, il me dit on va mettre Mireille à la retraite et tu vas aller faire une petite formation et tu vas t'occuper de tout l'administratif et tu vas remplacer Mireille... alors je l'ai suivi...

Monsieur M. : votre mari est protecteur quand même... c'est pour vous préserver, vous soulager qu'il vous a proposé ça...

Josiane : oui ça c'est sûr... mais de toutes façons si j'avais continué à mon ancien rythme, je n'aurai pas tenu je ne serais déjà plus là... c'est sûr je ne serais déjà plus là... mais au début je me disais que jamais je ne pourrais faire de la compta...

Jean-Luc : non mais attends, ce que je vais vous dire, c'est pas parce que c'est elle, si elle n'était pas là, je dirais la même chose, mais c'est quand même une femme très très intelligente...

Josiane : ah oui c'est ça qu'il me dit des fois : il me dit : « t'es intelligente mais t'es con » ! Qu'est-ce que ça veut dire ça, un ? Qu'est-ce que ça veut dire ? (Rires des deux)

Jean-Luc : ça veut dire que même si parfois elle me gonfle et que je lui dis, et ben c'est quand même elle ma force.

Océane : et c'est pareil pour moi ; quand je vois qu'il me regarde avec admiration, je sais que je pourrais déplacer des montagnes.

Mais du coup, quand vous avez vendu votre entreprise, vous êtes devenue employée de votre mari si je comprends bien...

Jean-Luc : oui oui...

Josiane : oui... alors d'abord, pendant 10 ans, on a eu chacun notre entreprise mais tout en vivant ensemble... d'ailleurs on a eu une contrôle fiscal, je vous dis pas... parce que moi, il me sous traitait du travail... mais finalement ça revenait au même...

D'accord. Donc, pendant 10 ans vous avez chacun votre entreprise et ensuite, vous avez vos problèmes cardiaques, et vous rejoignez l'entreprise de votre mari... comment ça se passe à ce moment-là le rapport de pouvoir, entre vous deux ?

Josiane : on était deux patrons...

Vous étiez deux patrons, mais c'était clairement défini dès le départ ?

Josiane : non...

Jean-Luc : non ça s'est fait naturellement... c'est naturel...

Josiane : lui les chantiers et cetera... et moi l'administratif...

Remarque : toujours la même répartition des compétences

Jean-Luc : et je ne lui ai jamais dit : « me fait pas chier, c'est moi le taulier »

Josiane : jamais... et heureusement parce que je lui aurais jeté l'ordinateur à la gueule...

Remarque : vocabulaire familier... + partage du pouvoir

Jean-Luc : non mais ça ne me serait jamais venu à l'idée ! Par contre, il y a une chose : contrairement à 90 % des artisans, une, je l'ai déclarée, et deux, je lui ai donné un salaire de cadre... et quand je dis « cadre » euh, c'était confortable...

Josiane : et puis je me le faisais toute seule le salaire, t'inquiète pas... quand je voyais les chiffres je disais : « ah tiens chéri je me suis fait une prime » ! (rires)

Jean-Luc : non mais vous savez à l'époque il n'y avait pas beaucoup d'artisans qui déclaraient leur femme et moi je lui ai dit tout de suite : « je te déclare »...

Josiane : oui c'est vrai ; il m'a dit : « si il t'arrive quelque chose... »... il m'a même donné des parts sociales parce qu'il m'a dit : « si il m'arrive quelque chose, je veux que tu sois à l'abri... »... donc c'était déjà plus cadré... nous, ce qu'on veut c'est : être ensemble, vivre bien, aider nos enfants, et, si on peut, profiter de nos petits-enfants...

Remarque : ça par contre c'est beaucoup plus original... dans les autres entreprises visitées, aucun homme n'a donné de parts de son entreprise à sa femme... au contraire... même en cas de restructuration de l'entreprise, ils vont chercher quelqu'un d'autre de la famille pour s'associer avec eux mais pas leur femme !

C'est un beau parcours que vous avez...

Josiane : oui... et moi je suis issue du milieu artiste à la base... quand tu me retrouves dans le nettoyage, tu te demandes ce qui s'est passé...

Qu'est ce qui s'est passé ?

Josiane : en fait, j'ai fait le conservatoire de danse... donc j'étais danseuse... et ensuite j'ai eu mon premier fils... et là je me suis rendue compte que c'était ou être danseuse, ou être

maman... et j'ai choisi d'être maman... au grand désespoir de mon père et de ma mère, j'ai choisi mon fils... après j'en ai eu un deuxième, 17 mois après... après j'ai été caissière... puis je travaillais dans une maison d'édition pour qui je vendais des tableaux... mais j'étais à mon compte... mais je partais dans toute la France... et je suis tombée malade, j'avais 37 ans et je me suis dit il faut que je pose ma valise... donc quoi faire ? Et j'ai rencontré un ami qui m'a dit : « je peux te faire embaucher dans la boîte où je travaille, ils ont besoin de personnel, c'est une boîte de nettoyage industriel »... je lui ai dit : « je veux bien mais je n'y connais rien »... il m'a dit : « c'est pas grave tu vas apprendre »... j'ai fait six mois comme ça, salariée, et ensuite j'ai créé mon entreprise... j'ai acheté des machines de nettoyage industriel et je me suis lancée...

C'était un gros investissement... c'est différent d'agent commercial... là, vous vous endettiez...

Josiane : ah oui... j'ai fait un crédit pour acheter mes machines parce que minimum 15 000 euros une auto-laveuse... j'avais 10 contrats par exemple et moi il était hors de questions que je refuse des clients... donc il me fallait 10 auto-laveuses... alors j'en ai acheté d'occasion, je les rafistolais, je passais tous les matins, pour bien les nettoyer, vérifier l'eau des batteries, les courroies, pour être sûre qu'il n'y en ai pas une qui tombe en panne et pour qu'elles me fassent le plus longtemps possible...

Vous étiez déjà mariée à l'époque ?

Josiane : oui j'étais encore avec mon ex-mari... alors lui un coup il disait : « ma femme elle est formidable » et un coup « elle travaille pour se faire plaisir »... mais les enfants ne voyaient pas leur père, parce que il n'y en avait qu'une qui gueulait c'était moi.. il n'y en avait qu'une qui tapait du poing sur la table, c'était moi... et il n'y en avait qu'une qui ramenait du pognon, c'était moi... il avait toujours peur d'avancer, c'était ça le problème avec lui... à l'époque, il travaillait dans la grande distribution, il était chef et nous on habitait cours Portal... et il y avait un petit casino qui se vendait... je lui ai dit : « on achète, je me mets à la caisse, tu m'apprends le métier et on se lance »... il disait : « ah oui oui on verra »... et moi je pense que je suis née pour être patronne... et le peu que j'ai travaillé sous les ordres de quelqu'un par exemple quand j'étais caissière, moi j'ai si ça ne me plaisait pas, j'arrachais mon tee-shirt de caissière et je me cassais... rien à foutre... je savais que je rebondirai toujours moi... j'aime bien faire les choses comme je les sens... alors j'étais bien secondée par mes parents qui se sont occupés de mes enfants quand j'étais pas là... parce que quand j'étais pas là mon mari il était inexistant et ma fille en a souffert...

Elle vous l'a dit ?

Josiane : non pas ouvertement... mais elle a fait une grosse dépression et je sais que c'est à cause de ça...

Ce n'est peut-être pas la seule raison...

Josiane : oui il y a sûrement diverses raisons... parce que j'ai quitté son père, il a été très malheureux, il leur a fait du chantage, il leur a tourné le dos pour me punir moi... moi vous savez maintenant j'en ai tellement souffert que je dis à mes belles filles, et mes fils ils sont au courant, je leur dit : « vous êtes les mères de mes petits-enfants et quoi qu'il se passe dans votre couple je ne veux rien savoir, vous resterez les mères de mes petits-enfants et je

ne vous tournerai jamais le dos... votre vie c'est votre problème mais ne me mêlez pas à tout ça... »

Monsieur veut me montrer des photos du voyage à Prague dont ils reviennent...

Est-ce que vous arriviez à partir aussi quand vous travailliez ?

Jean-Luc : oui dès le début... on trouvait que c'était important de s'accorder des moments pour nous... on partait au moins 3 ou 4 fois par an... et une année on est parti 7 fois dans l'année...

Et pour l'entreprise comment vous vous organisiez ?

Jean-Luc : on avait les enfants qui prenaient le relais... comme ça, ça les préparait aussi au métier... et puis bon moi je pouvais travailler avec le téléphone depuis l'étranger... je préparais tous les dossiers de la quinzaine et je partais...

Josiane : on impliquait nos enfants...

Pourquoi partiez-vous toujours au moins trois ou quatre fois par an ?

Jean-Luc : mais parce que c'est indispensable de faire des coupures !

Josiane : et je vais vous dire, pendant les vacances, il n'y avait jamais un mot plus haut que l'autre... on partait et on s'entendait à merveille...

Jean-Luc : mais bien sûr, parce que, pourquoi on s'engueulait ? C'était toujours à cause de l'entreprise...

Josiane : ou des mouflets...

Jean-Luc : ou des mouflets, c'est vrai...

Josiane : alors maintenant qu'on a des petits-enfants, ça se rajoute...

Jean-Luc : ou toujours les enfants... parce que la mienne, ma fille on va la mettre de côté parce qu'elle ne m'emmerde jamais... mais alors les siens...

Josiane : oh arrête là, t'es de mauvaise foi !

Jean-Luc : elle a une fille qui a 36 ans, un garçon 42 et l'autre 41...

Josiane : et alors ils t'emmerdent ? Mais tu viens de les adopter... abandonne-les à la DASS maintenant ! ... moi je partirai avec eux...

Jean-Luc : non mais franchement, encore ce matin... elle appelle à 8 heures pour dire à sa mère qu'elle va appeler le médecin parce qu'elle est malade... bon ben elle appelle le médecin si elle veut mais elle a pas besoin d'appeler sa mère avant... alors moi je dis il y a un âge où tu devrais être tranquille, sinon c'est qu'il y a un problème... et ben nous on a un problème parce que le matin à 8h il y en a une qui te fait chier et après dans la journée t'as les deux autres qui te font chier... bon le problème c'est que ces gamins ils n'ont pas eu de père... et tu le ressens... ils n'ont pas de niaque... moi je suis hyper dur avec eux... je leur parle... faut voir...

Vous vous considérez comme leur père ?

Jean-Luc : oui bien sûr, c'est pour ça que je les ai adoptés... ils gardent le nom de leur père mais sur l'état civil, il y a le nom de Dubernet en plus...

Monsieur M. : c'est fort...

Josiane : mais c'est fort d'amour...

Et lorsque vous étiez à la maison, est-ce que vous parliez de l'entreprise ?

Josiane : oh tout le temps : matin, midi et soir et même la nuit !

Parce que certains couples me disent qu'ils font une coupure le week-end...

Jean-Luc : j'arrive pas à y croire à ça... j'arrive pas à y croire... ceux qui disent ça, je ne sais pas comment ils font pour bosser...

Josiane : ah non nous c'était tout le temps... on travaillait même le week-end...

Pour vous Madame, quand vous êtes arrivée dans l'entreprise, vous étiez la patronne ?

Jean-Luc et Josiane (en cœur) : oui !

C'est possible d'avoir deux patrons ?

Jean-Luc : oui mais parce qu'elle n'est jamais venue empiéter sur mon domaine... et moi jamais je n'ai empiété sur le sien... jamais elle ne m'a pris la tête par exemple sur une organisation de chantier...

Josiane : ah ben non, je sais pas faire !

Vous sentez-vous égaux ?

Josiane : bien sûr qu'on est égaux... mais chacun dans notre domaine...

Le secret c'est donc d'avoir chacun son domaine et de le respecter ?

Josiane : oui mais c'est logique... je ne peux pas parler de ce que je ne connais pas...

Remarque : ce discours sur le fait d'avoir chacun son domaine et de ne pas empiéter sur l'autre revient à chaque fois

Jean-Luc : si... moi je gueulais des fois quand je voyais que les bilans étaient passés et puis qu'au mois d'octobre ou novembre je voyais arriver une relance de facture... là je peux vous dire que je gueulais...

Vous Madame, vous disiez quoi quand il vous engueulait ?

Josiane : je lui disais : « je t'emmerde » !

Et après ce n'était pas trop difficile de se croiser dans l'entreprise ?

Josiane : non parce que moi je louais un bureau ailleurs...

Jean-Luc : moi j'avais que l'atelier et les études à la maison...

Donc en fait, vous ne travailliez pas sur le même lieu ?

Josiane : non... parce que je ne veux pas le bureau à la maison...

Pourquoi ?

Jean-Luc : parce que c'est pas forcément mieux...

Josiane : parce que je voulais que les deux soient séparés... à la maison j'ai assez à faire... comme ça, quand je pars de chez moi, c'est pour aller travailler... et puis au niveau architecture c'était compliqué de mettre le bureau à la maison... mais c'est beaucoup mieux comme ça...

Jean-Luc : parce que c'est pareil, nous, comme on travaille, il faut le faire ! On a mon atelier au 238, avec mon bureau pour les études... donc chez moi...

Josiane : qui est le siège social...

Jean-Luc : oui qui est le siège social... et après on a le bureau qu'on loue chez l'autre... où ma femme fait la comptabilité et l'administratif... et mes fils, ils habitent chacun à 20 kilomètres de l'atelier... tu vois un peu le merdier que c'est... je vous dit que la secrétaire qu'il va y avoir dans quelques mois, pour remplacer ma femme, elle va s'arracher les cheveux... j'aimerais pas être à sa place... mais je leur ai dit à mes fils, maintenant qu'ils ont repris... je leur ai dit : « mettez-vous de l'argent de côté et investissez dans un endroit pour tout regrouper et monter un vrai bâtiment pour l'entreprise... parce que les dividendes, c'est bien beau, mais c'est pas que pour les laisser dans la boîte et faire de la trésorerie »... parce que je leur ai laissé une boîte avec 280 000 euros de trésorerie quand même... alors je leur ai dit : « les gars vous avez intérêt à préparer votre retraite »...

Donc il y a une secrétaire qui va vous remplacer Madame, parce que vous partez à la retraite ?

Josiane : oui moi j'ai assez de cotisations mais j'attends l'âge... donc je vais me mettre au chômage pour finir tranquille... parce que je les emmerde tous ces cons... j'ai bossé comme une malade toute ma vie... je peux bien me prendre deux ans de chômage pour finir... donc je vais me faire licencier...

Donc ce sont vos fils qui vont vous licencier si je comprends bien ?

Josiane : oui... mais je leur dis : « c'est pas grave mes chéris, je vous adore, licenciez-moi ! »... et j'ai le grand qui me dit... non mais attendez... je vous explique : vendredi soir, on était tous réunis chez lui pour fêter les 17 ans de son fils... et moi je dis : « vivement fin février que je sois licenciée... » et le grand il devient tout pâle, comme ça... et il me dit : « mais maman je ne suis pas au courant ! ». Je lui dit « Sandy, non mais tu rigoles, ça fait un an qu'on en parle ! »

Jean-Luc : aucune communication... ils n'ont aucune communication... et moi ça m'énerve... je leur ai dit : « les gars, votre vie personnelle on s'en fout, vos petits problèmes entre vous

on s'en fout... des problèmes tout le monde en a... mais quand on est au boulot, on est à fond boulot... moi je disais à mes employés : « quand on sort de chez soi le matin, ses problèmes de famille, on les laisse sur le pas de la porte... et après on les reprend le soir quand on rentre... mais en aucun cas on en les emmène avec soi à l'entreprise... sinon ça ne marchera jamais... »

Remarque : différence de perméabilité des frontières entre vie professionnelle qu'on peut faire rentrer à la maison et vie personnelle qu'on ne peut en aucun cas faire rentrer au travail

Josiane : Bruno n'a pas voulu que je me fasse licenciée avant le premier bilan... bon d'accord, je comprends, c'est normal que je les accompagne la première année... mais bon maintenant c'est bon... j'ai envie de partir moi aussi... et à eux de s'assumer... et puis bon je leur ai dit que ça leur fera un salaire en moins à donner... parce que, bien sûr, on va me remplacer mais on ne la paiera pas comme moi... moi j'ai quand même un salaire très élevé... parce qu'on a abusé de ce côté-là... mais c'était voulu... donc déjà, là, j'ai baissé mon salaire pour pas que ça leur fasse trop de charges... mais l'expert-comptable m'a dit : « tu sais c'est pas très bon, si on a un contrôle, ils peuvent te demander qu'est ce qui justifie que tu baisses ton salaire comme ça, d'un coup »... non mais attends on ne peut même plus faire ce qu'on veut... et puis avant j'étais la femme du patron et maintenant je suis la mère des patrons... alors tu payes tout plein pot, mais si on peut te... alors j'ai dit : « tu sais pas, tu le paramètres tout... alors j'avais la signature sur les comptes à la banque, je l'ai fait enlever il y a un an pour être tranquille... mais je signe toujours... je suis la plus grande faussaire de la terre ! Et je suis la patronne encore... enfin administrativement, je suis la patronne... encore aujourd'hui... Je signe les marchés... je signe tout tout tout... la banque elle me fait : « bon Madame Dubernet, vous signez on n'a rien vu... »

Remarque : position délicate, comment se situer là encore : femme/mère du patron, vis-à-vis des parties prenantes, pas toujours évident + départ de l'entreprise progressif : elle se sent encore patronne

Et quelle est la position la plus confortable selon vous : être la mère du patron ou être la femme du patron ?

Josiane : ah je préfère être la femme du patron !

Jean-Luc : ah bon merci !... ça prouve que tu étais bien avec moi quand même... et c'est marrant parce que hier soir, pour la première depuis qu'on bossait ensemble, pour la première fois, et tu me corriges si je me trompe, je lui ai dit une chose, je lui ai dit : « tu te rends compte que tu as été mon employée et que j'ai été ton patron... »

Josiane : j'en ai pas de patron dans ma tête...

Jean-Luc : c'est marrant parce que jamais on ne s'était posé la question...

Josiane : non mais dans mon esprit je n'ai jamais eu de patron, c'est sûr... non non moi j'ai pas de patron...

Remarque : partage du pouvoir

Et vous Monsieur, vous auriez aimé que votre femme se mette parfois un peu en retrait, qu'elle soit moins « patronne » ?

Jean-Luc : ah non pas du tout, ça c'est sûr, je n'aurais pas aimé... j'ai horreur de ça... j'aime les forts caractères... j'ai un pote qui me l'a dit et je pense qu'il a raison... dans des situations tendues, je provoque et j'adore provoquer...

Josiane : non moi j'ai pas de patron... et mes fils ils prennent parfois la deuxième personne du pluriel pour me parler ! Je les vois, ils veulent me demander des choses mais ils sont là, ils hésitent... ils sont mal à l'aise de me demander des choses... alors je leur dis : « qu'est-ce qu'il y a ? Vous avez besoin de quoi ? »... mais ça m'énerve parce qu'ils ne devraient pas être comme ça face à moi... c'est un truc de dingue... je suis obligée de leur tirer les vers du nez... je suis leur mère quand même... mais je n'ai jamais eu de patron... même quand j'en avais un, dans ma tête je n'en avais pas... de toutes façons je suis à mon compte depuis l'âge de 20 ans...et je me faisais mon salaire... parce que c'est quoi finalement être patron ? C'est se faire son salaire...

Monsieur M. : oui mais il y a toujours un risque...

Josiane : mais quel risque ?

Monsieur M. : Qu'il te vire...

Josiane : non mais je m'en fou ! Mais qu'est-ce que je m'en fou ! (Elle éclate de rire...)

Monsieur M. : Tu sais que tu pourras rebondir...

Josiane : Mais que je m'en fous ! Je sais que je suis capable de faire plein de choses... Tu sais qu'est-ce qu'il me dit : il me dit : « t'as pas peur que l'ANPE ils te retrouvent du travail tout de suite ? » (Elle rigole)... Je lui réponds : « ne t'inquiète pas, je vais tomber vite malade ! »

Jean-Luc : Mais dans la remarque que vous faites je ne suis pas surpris... parce qu'on le sait... on a des amis, dans les réunions quand on discute, on le voit qu'il y en a un qui domine...

Monsieur M. : Non mais il pouvait vous virer du jour au lendemain s'il y avait un problème dans le couple...

Josiane : (elle rigole encore...) non mais moi j'avais déjà mon entreprise avant... nous on s'est connu donc à 40 ans... on est plus mur à 40 ans et beaucoup plus capable de faire les choses qu'à 20 ans...

Monsieur M. : est-ce qu'il faut une première et une deuxième étape dans la vie ?

Josiane : oui je pense... si il y a quelque chose qui te gêne dans la première étape, oui...

Jean-Luc : ah oui ça c'est très important : je vais vous dire, si on s'était connus à 20 ans ça n'aurait jamais fonctionné...

Josiane : ah oui, on avait des caractères trop forts !

Jean-Luc : par contre ce qui aurait été très bien, ça aurait été de se connaître 10 ans avant...

Josiane : oui à la trentaine... parce qu'à 20 ans on n'a pas encore de sagesse... ça aurait été une guerre infernale... parce qu'à 20 ans on est tout feu tout flamme...

Jean-Luc : ah oui c'est sûr ça n'aurait pas marché à 20 ans...

Remarque : théorie des cycles de vie

Josiane : non mais moi j'ai deux frères, je suis celle du milieu... mais mes frères c'est deux cons... non mais il faut le dire c'est deux cons...

Jean-Luc : non mais elle a raison en plus...

Josiane : et mes deux frères je leur ai toujours mis des branlées... ils ont dérouillés dès que je suis arrivée... et ma mère elle était toujours de leur côté... alors après tu analyses, tu te dis pourquoi je suis comme ça... mais pour moi c'est évident...

Oui notre personnalité se forge forcément en fonction de notre éducation et de notre rapport à nos parents et à nos frères et sœurs...

Jean-Luc : oui mais d'ailleurs on est trop sous l'emprise des parents... quand tu es une personne normalement constituée, quand tu es une personne « normale », dans une famille « normale », tu es trop sous l'emprise des parents... c'est évident... et après on a du mal à s'en défaire...

Vous voulez dire qu'inconsciemment, on est influencé par ce que nos parents attendent de nous... et c'est dommage parce que du coup on peut passer à côté de nos vrais choix... de ce qu'on veut vraiment... ?

Jean-Luc : complètement... moi j'ai eu de la chance parce qu'à 17 ans j'ai coupé le cordon... mais elle avec l'emprise de ses parents, elle, je me demande comment elle a fait pour avancer aussi vite...

Josiane : et moi jusqu' à 40 ans j'ai pas coupé le cordon... et j'essaye de ne pas faire pareil avec mes fils...

Est-ce que vous vous complimentez souvent tous les deux ?

Josiane : oui... plus lui que moi... il fait grande gueule comme ça mais il me fait souvent des compliments... des fois, le matin, je suis prête à partir et il me dit : « oh chérie, qu'est-ce que tu es belle ! »...

Dans le travail aussi il vous fait des compliments ?

Josiane : oui oui...

Jean-Luc : ce qui me fait chier c'est qu'elle ne sait qu'elle a quelqu'un d'exceptionnel ! (en rigolant)

Ça veut dire que vous, Madame, vous ne le complimentez pas ?

Josiane : si... si mais des fois je sais qu'il a raison... mais j'ai pas envie de lui donner raison...

Jean-Luc : surtout quand ça touche à ses fils...

Josiane : oui surtout quand ça touche à mes enfants...

Pourquoi vous n'avez pas envie de lui donner raison ?

Josiane : parce que j'ai pas envie...

Jean-Luc : c'est parce qu'elle ne veut pas qu'on détériore l'image de ses enfants...

Josiane : oui c'est ça... je ne veux pas qu'on touche à mes enfants... il n'y a que moi qui peut toucher à mes enfants... ils sont à moi...

Monsieur M. : et à leur père aussi...

Josiane : non non ils ne sont qu'à moi... il n'y a pas de père... les pères c'est inexistant pour moi...

Monsieur M. : le père ou les pères ?

Josiane : les pères. Je les mets tous dans le même sac... alors je vais vous donner mon vrai fond de pensée ; un homme, pour moi, et j'en ai vu plein dans ce cas-là autour de moi depuis des années, c'est pour ça que je vais te dire ça : un homme ne fait attention qu'aux enfants de la femme qu'il aime... même si ce ne sont pas les siens...

Monsieur M. : donc si un homme n'aime plus ça femme, il n'aimera plus ses enfants ?

Josiane : voilà c'est ça... et même si c'est le vrai père...

Monsieur M. : non mais là t'es dure...

Josiane : non parce que c'est du vécu... j'en suis sûre...

Monsieur M. : non je ne suis pas d'accord : moi, si je divorce demain, j'aimerais toujours autant mes enfants...

Josiane : ben tu es peut-être l'exception qui confirme la règle... mais je te garantis que la majorité c'est comme ça...

Monsieur M. : justement le problème des pères c'est ça, c'est le fait que la femme est souvent trop possessive et que c'est pas facile pour le père de trouver sa place... moi je leur dit tous les jours à mes enfants : « vous avez de la chance d'avoir encore vos parents ensemble... c'est un luxe... »

Josiane : mais tu vas les traumatiser tes enfants !

Monsieur M. : je leur dis : « vous avez de la chance d'avoir encore un père à la maison... »

Josiane : et ben voilà ! Mais pourquoi « encore un père à la maison »... pourquoi pas « encore une mère à la maison » ?

Monsieur M. : mais parce que la mère c'est normal, c'est naturel !

Josiane : et ben voilà !!! Et le père, c'est pas naturel ? T'es en train de te contredire !

Monsieur M. : non mais il faut se faire sa place au début ; changer les couches...

Josiane : non mais c'est normal ça ! Il n'y a rien d'extraordinaire là-dedans ma biche !

Monsieur M. : non mais ça dépend aussi de ce que la mère laisse comme place au père...

Josiane : mais c'est peut-être aussi au père de s'affirmer comme père et de savoir s'imposer face à la mère...

Jean-Luc : alors je vais dire quelque chose qui ne va peut-être pas plaire à tout le monde mais c'est pour ça qu'aujourd'hui on dit que les hommes de la génération des 25-45 ans sont des hommes castrés... parce qu'ils ont tellement voulu prendre la place de la femme qu'ils ont perdu leurs « couilles »...

Remarque : vocabulaire familier...

Donc vous pensez que c'est important pour vous de sentir que vous avez un homme, un vrai, en face de vous... ?

Josiane : exactement, vous avez tout compris... moi maintenant j'ai un homme... avant je n'avais jamais eu d'homme... avec lui, j'ai un homme un vrai... des fois il me fait chier mais ça me fait du bien...

Mais c'est à contre-courant du discours politiquement correct qui met en avant l'égalité...

Jean-Luc : non pas du tout ! On l'a traduit comme ça mais ça n'empêche pas du tout d'être égaux... il faut distinguer égalité et identité... pour moi un vrai homme c'est celui qui est face à des difficultés et qui sait les résoudre... pour moi c'est ça un homme...

Josiane : oui exactement... Oui c'est quelqu'un qui est fort mentalement... de toutes façons, physiquement, nous les femmes on ne fait pas le poids face à un homme... si je devais me battre demain avec lui pour X raisons, j'ai intérêt d'être vicieuse, tordue et faux-cul... parce que c'est ce que je lui dis des fois... j'attendrais qu'il dorme et je le prendrais par surprise...

Jean-Luc : vous êtes sûr qu'on rentre dans vos cases là ?

Non pas vraiment... mais c'est ça qui est intéressant... !

Et quand vous lui avez proposé de devenir comptable dans l'entreprise au départ, pour vous, ce n'était pas pour qu'elle soit une simple comptable, c'était pour qu'elle soit la patronne ?

Jean-Luc : oui tout à fait ! C'était pour avoir quelqu'un sur qui je pouvais me reposer...

Remarque : soutien, rappel se « décharger » de #2...

Et vis-à-vis des employés, vous avez tout de suite été acceptée ?

Josiane : j'ai toujours été la patronne, d'ailleurs ils m'appellent toujours « patronne »... je suis patronne d'office... et même les employés ils me craignent plus que lui... parce que lui quand il gueule, après c'est finit... ça ne dure pas longtemps... tandis que moi, je préviens, je préviens et après quand ça tombe, il ne faut pas se mettre en travers de mon chemin... ils le savent... Et les nouveaux patrons, nos fils, les employés les appellent par leur prénom...

Jean-Luc : moi c'est ça qui me dérange... ce n'est pas normal... ça me gêne...

Josiane : moi ça ne me gêne pas parce que je me dis que eux, c'est une autre génération que nous... et nos fils, ils travaillaient déjà dans la boîte avant... donc les autres employés les appelaient déjà par leur prénom... ils ne vont pas changer maintenant... et puis il y a certains employés qui les ont connus tous jeunes mes fils... alors ils ne vont pas les appeler « patron » ... le patron c'est lui et la patronne c'est moi... voilà... ça fait 20 ans qu'ils nous appellent comme ça... on ne peut pas leur demander de changer en quelques semaines... toutes façons le mot « patron » ou « patronne » c'est pas très grave... c'est parce qu'autrefois, ça se faisait comme ça... moi vous savez, j'ai des employés, les jeunes, ils m'appellent « patronne » mais ils me font la bise... alors ça veut rien dire « patronne »...

Remarque : théorie des cycles de vie et des générations

Jean-Luc : vous savez j'ai un client qui m'a dit : « tu sais Jean-Luc, reprendre une boîte derrière toi, ça va être difficile »...

Et vous pensez qu'il a raison ?

Jean-Luc : oui je pense...

Parce que vous avez imprégné votre personnalité, votre image à l'entreprise... et c'est sûr que ça va être difficile pour eux d'imprégner la leur... Mais, en même temps, ils ont des avantages aussi... ils partent avec une entreprise qui tourne déjà, des clients fidèles...

Jean-Luc : oui, comme je leur ai dit, vous avez juste à améliorer des trucs pour la personnaliser... parce que, sans... comment dire... sans orgueil, j'ai instauré des qualités qui sont aujourd'hui délaissées par la quasi-totalité des entreprises : disponibilité, rigueur, sérieux et ponctualité... quand je dis à un client que je viens tel jour à telle heure, il est hors de question que je vienne trois semaines après... parce que ça c'est le gros problème dans le bâtiment...

Est-ce que vous pensez que vous auriez aussi bien réussi sans votre femme ?

Jean-Luc : non, la réussite elle aurait été moins importante sans ma femme... c'est pour ça que je disais que si je l'avais connue dix ans plus tôt, là, par contre, elle aurait été beaucoup plus importante...

Avoir fait ça en couple, c'est donc vraiment un atout pour vous ?

Jean-Luc : oui. C'est deux atomes qui se mélangent... dans notre cas à nous en tous cas... surtout qu'elle est toujours bien passée, avec les clients, les fournisseurs, les administratifs... donc c'est quand même un signe...

Remarque : alchimie, coupleness, deux atomes...

Il n'y a pas des situations où vous vous êtes dit qu'il fallait peut-être mieux éviter de dire que vous étiez mari et femme ?

Jean-Luc : non jamais ! Et puis moi, le problème qu'il y a, c'est que j'affiche toujours mes convictions...

Et au niveau des enfants, tous les deux vous étiez d'accord sur le fait qu'ils reprennent l'entreprise ?

Josiane : oui !

Jean-Luc : elle, elle était encore plus ravie que moi...

Josiane : ah oui moi j'en rêvais... j'en rêvais... ça a été un bonheur immense... mais alors c'est hyper dur ! Ouh là là... plus pour moi que pour lui... si ça avait été un repreneur externe, je serais déjà chez moi, tranquille, licenciée... et je ne me prendrais sûrement pas la tête comme en ce moment...j'en aurais rien à foutre...

Pourquoi trouvez-vous difficile le fait que ce soit vos enfants qui reprennent ?

Josiane : ce qui est dur c'est que mon mari, je le connaissais par cœur donc je savais qu'il cadrait tout... je pouvais me reposer que sur mon job à moi... alors que là je me pose mille questions... je suis toujours sur internet à vérifier ce qu'ils ont envoyé, ce qu'ils n'ont pas envoyé, ce qu'ils ont reçu, ce qu'ils n'ont pas reçu...

Vous n'êtes pas sûre de leur capacité à gérer finalement ?

Josiane : oui c'est ça... j'ai un doute... j'ai peur... c'est-à-dire qu'ils ont quand même un crédit que nous on n'avait pas... et il faut quand même qu'ils le remboursent ce crédit-là... alors bien sûr ils ont mis une partie de l'emprunt sur la maison... mais, moi vivante, quoi qu'il arrive, je ne leur prendrai jamais leur maison... C'est évident... je préfère crever... alors ils me disent de la fermer, de ne pas parler comme ça... mais c'est vrai... enfin voilà... ce serait un étranger mais qu'est-ce que je serais tranquille ! ... je ne te dis pas que je ne ferais pas mon travail sérieusement... mais je serais déjà licenciée... et en même temps, je me mets à leur place... et je m'en mêle sûrement beaucoup trop...

Remarque : emploi du terme « étranger » pour qualifier quelqu'un d'extérieur à la famille + couple dirigeant reste dans leur rôle protecteur de père et mère si il y a une transmission : imbrication du professionnel et du personnel là encore

Jean-Luc : tiens par exemple mercredi on était en famille... elle me dit : « je ne veux pas qu'on parle de la boîte »... je lui dit : « chérie, on parlera forcément un peu de la boîte »...

mais par rapport à la proportion que ça a pris... je ne m'y attendais pas... de la première minute à la dernière, on a fait que ça : « parler de la boîte »...

Josiane : ah oui non mais c'est chiant un... vraiment... alors avec mes belles-filles... c'est-à-dire j'en ai une qui voudrait prendre ma place... mais on ne veut pas... tant qu'elle n'est pas capable...

Pourquoi ?

Josiane : parce que le couple « Sandy et Sandrine », c'est un couple qui confond chiffre d'affaire et bénéfices... donc on a payé pour ça, on a vu pour ça, on a géré pour ça... côté personnel... et donc là qu'il est associé avec son frère qui est l'inverse de lui, qui serait plutôt grippé sous, il a dit : il est hors de question qu'on la prenne »... seulement Sandy il insiste dans mon dos en disant à son frère : « tu sais Sandrine elle serait bien à la place de maman »... mais il ne me le dit pas à moi, ni à son père... et il en a hors de question... quand on confond chiffre d'affaire et bénéfice, c'est trop grave... et on a payé pour ça... on ne va pas recommencer... ça va...

Mais après quand vous n'aurez plus la main sur l'entreprise...

Josiane : non mais il y a son frère... et son frère n'est pas d'accord... non mais ça va... son frère il a dit : « niet »...

Parce qu'au niveau de la propriété de l'entreprise, finalement, elle n'est plus à vous... ils ont toutes les parts...

Josiane : ah oui... non nous on a tout donné... mais ils sont à parts égales... ce qui veut dire, à parts égales, à décisions égales...

Et vous pensez qu'il y en a un qui prendra le dessus ?

Josiane : non... ils se sont toujours bien entendus tout en étant différents... et comme je leur ai dit, je ne veux pas que l'entreprise vous sépare... et mes belles-filles m'ont dit : « tu vois déjà on a l'impression quand même que c'est différent... on mange moins ensemble... avant on n'avait pas besoin d'un Bristol pour dire « on va manger chez Sandy ou chez Cédric »... et par contre mes belles-filles, il n'y en a pas une qui parle de l'entreprise...

Mais vos fils oui...

Josiane : oui mais pas avec moi... ah non... moi je leur ai dit : « c'est bon vous me lâchez »... non moi j'ai mes petits-enfants, je veux profiter d'eux, ils étaient tous là avec moi... c'était l'anniversaire du grand... j'ai dit : « ça va... ne me faites pas chier ce soir avec l'entreprise »...

Finalement les femmes sont intéressées par les enfants, la famille... et les hommes c'est l'entreprise, l'entreprise...

Josiane : non mais il y a d'autres moments pour en parler... et quand je les demande ces moments-là, je ne les ai pas en face de moi... parce qu'ils se défilent devant moi... et je le sais qu'ils se défilent devant moi... parce qu'ils se disent : « maman elle va y arriver toute seule »

Parce que vous y êtes toujours arrivée toute seule...

Josiane : oui mais quand Maman elle va se faire remplacer... comment ils vont faire ? ... non mais je vais toujours être là... mais je vais pas être là quand même 15 ans et oh non... mais je veux qu'ils économisent mon salaire déjà... ça c'est sûr... et les charges sociales qui vont bien avec...

Et quand vous dites que c'était un rêve pour vous qu'ils reprennent, vous l'avez exprimé ouvertement devant eux ?

Josiane : oui... oui...

Ils le savaient ?

Josiane : oui...

Vous dites ça avec un petit sourire ?

Josiane : oui parce que je l'ai dit très ouvertement... et je l'ai dit très clairement à mon mari... tant et si bien qu'il a dit : « tu as raison »... parce que les filles, c'était pas la peine... le mari de sa fille c'était pas la peine...

Remarque : rôle important de la mère dans la transmission

Pourquoi les filles « c'était pas la peine » ?

Josiane : parce qu'elles n'ont pas l'étoffe...

Parce que ce sont des filles ?

Josiane : non non pas du tout... mais elles n'ont pas l'étoffe... le mari de Charline non plus... on l'a fait travailler, c'était une cata... donc il n'a pas l'étoffe... non... on voyait ces deux-là avec l'étoffe... d'ailleurs on les a fait travailler maintes et maintes fois... on leur a sous-traité le travail... on les a installés à leur compte quand même... on les a obligés... ils se sont trouvés des clients... enfin surtout le grand... le petit, il était tout le temps avec Jean-Luc... d'ailleurs, dès qu'il a un truc, il appelle Jean-Luc, il ne m'appelle même pas... l'autre, il passe avec les deux, mais le petit il ne passe qu'avec lui...

Jean-Luc : mais quand on parle, on a l'impression que le tableau il est noir... mais non... bien sûr ils payent les emprunts... bien sûr ça va...

Josiane : mais nous on veut toujours plus... pour nous, ça ne va jamais... on a toujours voulu plus que ce qu'on avait... et il faut défendre ton truc... expliquer pourquoi on est plus cher que l'autre d'à côté... il faut se battre... toujours se battre... il y a maintes et maintes batailles...

Jean-Luc : tiens à propos de ça... tu sais ce qu'il me dit Sandy la semaine dernière ?

Josiane : non

Jean-Luc : il me dit j'ai vu Nicolas, et il m'a dit : « oui nous, pour nos gros chantiers, on ne prenait plus chez Monsieur Dubernet parce qu'il était trop cher »

Josiane : ils vont tous en profiter... trop cher de quoi ?

Jean-Luc : enfin bon... moi je ne pose pas de questions... parce que de toutes façons, des gros chantiers, il n'en a pas, et si il avait fait travailler quelqu'un d'autre, je l'aurais su, parce que dans le monde du bâtiment, tout se sait... moi j'étais à 30 euros du mètre carré en ponçage... et bien Sandy lui a dit qu'il le passait à 28 !

Josiane : et ben c'est un con ! Moi, s'il me l'avait dit, je peux te dire que je lui aurais dit non...

Jean-Luc : mais laisse-le faire...

Josiane : c'est un con, c'est un con...

Jean-Luc : c'est son problème...

Josiane : il en est en train de me baisser les prix de partout et ça m'énerve... tu n'as pas à baisser tes prix... tu te vends... tu te vends...

Monsieur M. : non mais c'est un gros risque de perdre un chantier...

Josiane : mais non c'est pas grave...

Jean-Luc : non mais attend, moi j'ai eu des affaires où d'autres mecs étaient vachement plus bas que moi...

Josiane : on fait la même qualité qu'on faisait l'an dernier alors pourquoi on serait 2 euros moins cher au mètre carré ? Parce qu'on a changé de chef d'entreprise ? Et ben non je suis désolée... je ne suis pas d'accord...

Jean-Luc : nous on travaille avec des architectes de toute la France... et en général, ils travaillent que avec des locaux... donc ça veut dire quoi ? ça veut dire que quand l'entreprise Dubernet va travailler à Lyon, à Marseille, à Lille, à Strasbourg, parce que c'est le cas, ça veut dire qu'on a des frais de déplacement... mais si je te donne un exemple concret d'un chantier de 2500 mètres carrés de parquet, il y a 12 ou 14 000 euros de déplacement, ça te plombe largement le budget... ça te le plombe à raison de 5 à 7 % du montant du devis... c'est énorme... donc quand on te dit : « on prend l'entreprise Dubernet », qu'on t'impose auprès de l'architecte et que l'architecte, qui ne te connaît pas, voit le devis... il t'attend au coin du bois... c'est clair... et c'est là que mes critères : ponctualité, qualité et tout le bordel font la différence... parce qu'à 99.9 %, je peux te dire que tous les architectes sont ravis de travailler avec nous... pourquoi ? Parce que qu'est-ce qu'ils disent ? Ils disent : « l'entreprise Dubernet, on sait qu'avec eux, le jour dit, c'est finit... c'est rapide, c'est propre... ils sont à l'heure... voilà ce que j'entends... et moi j'ai un architecte de Marseille qui m'a dit : « Monsieur Dubernet, on adore travailler avec vous »... qu'est-ce que tu veux de mieux ? C'est une femme en plus... et venant d'une femme, ça me touche encore plus que si c'était un mec tu vois...

Josiane : ah oui la mère Frater... elle ne voit que par nous... elle dit : « je ne veux travailler qu'avec vous »... elle est de Marseille... elle me dit « c'est un régal »...

Jean-Luc : tu vois une fois elle m'a appelé, sur le chantier de Dubération, elle m'a dit : « faites un petit effort, je veux que ce soit vous qui l'ayez »... parce qu'ils sont au courant de tout... et ça, ça ne vient pas du jour au lendemain, ça se construit...

Josiane : parce que nous se sont des immeubles entiers... donc il faut que ce soit carré...

Je demandais à votre mari tout à l'heure si il pensait qu'il aurait moins bien réussi sans vous... il me disait que oui... et vous ?

Josiane : oui c'est certain... vous savez deux personnes, quand ce sont les deux bonnes, c'est toujours mieux qu'une... donc on a eu beaucoup de chance... souvent il me dit : « t'imagines la chance qu'on a eu ? »... là on a notre voisine qui a perdu sa maman, elle avait 5 ans de plus que nous... il me dit : « il faut que t'arrêtes de fumer ma biche, t'imagines si je te perds... je ne supporterai pas que tu partes avant moi... »

Jean-Luc : et moi Amélie, je voulais te dire autre chose qu'il faut que tu notes : mes enfants, j'essaye de leur donner un maximum de réflexion par rapport à ce que j'ai vécu... pour ne pas qu'ils retombent dans les mêmes panneaux que moi et pour pouvoir avancer plus vite...

Josiane : mais on n'a pas eu la même éducation...

Jean-Luc : on s'en fout... tu sais la réflexion que m'a faite le grand vendredi soir ?

Josiane ; non...

Jean-Luc : il m'a dit : « tu sais Jean-Luc, quand je vois que tu as mené cette boîte tout seul... ben chapeau ! »...

Votre fils dit : « tu as mené cette boîte tout seul »... est-ce que vous n'étiez pas deux pour mener cette boîte ?

Josiane : oui mais parce qu'il ne voit que le côté technique...

Mais donc dans leur esprit, à vos enfants, est-ce qu'il n'y avait qu'un seul patron finalement... ?

Jean-Luc : oui c'est vrai... sûrement...

Josiane : oui... mais par contre pour tout ce qui était administratif, c'est : « maman tu te démerdes »...

Remarque : différence de reconnaissance du rôle de la femme et du mari

Jean-Luc : ce que tu peux rajouter, c'est ce que je leur ai dit l'autre jour... j'ai dit : « vous n'êtes qu'à la moitié de vos difficultés... parce que quand votre mère va rendre les armes et que vous n'allez avoir qu'une secrétaire... alors là vous allez comprendre... vous allez vous rendre compte le travail qu'elle faisait »... ça je leur ai dit... et là, ça ne va pas être pareil...

Remarque : Jean-Luc est dans la transmission de son expérience : « moi Amélie je voulais te dire autre chose qu'il faut que tu notes » + « ce que tu peux rajouter »

Josiane : non mais je serai là... je serai là derrière eux... je ne vais pas partir comme ça... non mais je leur ai dit : « ne vous décomposez pas, je serai là le temps qu'il faut »...

Remarque : la mère ne peut pas réellement, ou ne veut pas réellement partir... encore dimension sacrificielle vis-à-vis de ses enfants cette fois-ci... elle voudrait partir mais elle ne veut pas les laisser gérer seuls car elle pense qu'ils n'y arriveront pas... son instinct protecteur de mère influence sa gestion de l'entreprise

Vous Monsieur vous avez donc tout de suite reconnu l'importance du travail qu'elle faisait dans l'entreprise... et le fait qu'une autre secrétaire ou comptable n'aurait pas fait autant...

Josiane : non mais il n'y a pas que ça : je suis Madame Dubernet. Donc moi, je me vois appeler des clients qui me doivent de l'argent, je connais tout le monde... on me dit : « Bonjour Madame Dubernet »... à partir de là, quand j'appelle, on ne me répond pas : « non il n'est pas là »... on me passe la personne que je demande...

Jean-Luc : oui on renvoie chier plus facilement une secrétaire... on l'endort une secrétaire...

Josiane : avant moi, il y avait une secrétaire comptable, elle n'avait jamais personne au téléphone : moi j'ai tout le monde... et puis tu sais que, quand je suis énervée, je prends mon dossier et je vais dans les bureaux... alors là quand ils me voient arriver...

Jean-Luc : et elle a pas besoin de rendez-vous... c'est ça le truc...

Josiane : ah ça c'est sûr, j'y vais sans rendez-vous... et avec ma tête de con... et là je peux te dire que tout le monde me reçoit bien...

Jean-Luc : c'est ça... c'est qu'ils ne se rendent pas compte encore de la difficulté de tout le boulot qu'elle brassait...

Josiane : parce que moi je fais rentrer l'argent...

Oui vous aviez le rôle de faire rentrer l'argent...

Josiane : enfin tu sais mon mari, je lui donnais une liste... je lui disais : « tu vas là là là et là »... il me ramenait tout l'argent qu'on nous devait...

Jean-Luc : ah oui moi en 48h c'était fait... il y avait 200 000 à faire rentrer... en 48h c'était fait...

Josiane : mon fils, je fais pareil, il ne me ramène rien... rien... moi, avant de partir en vacances j'ai fait rentrer 150 000 euros... mon fils, il avait la charge de faire rentrer 15 000 euros, il ne l'a pas fait... je suis encore en train de me battre avec... l'autre là de Paris, je peux te dire que je lui ai envoyé un mail ce matin... non mais ça va oui... il faut pas prendre les gens pour des imbéciles... si t'as pas l'argent, tu fais pas faire de travaux... j'ai envoyé mails sur mails, j'ai fait des lettres recommandées... j'ai dit maintenant c'est huissier... alors, tu passes un temps fou avec ça... c'est chiant...

Jean-Luc : moi il faut savoir que j'ai renvoyé deux de mes plus gros clients en deux ans... moi je m'en fou... s'il ne payent pas, je ne leur fait plus confiance après... je ne travaille qu'avec les gens en qui j'ai confiance... je ne veux plus chercher à comprendre... je ne veux rien avoir à faire avec ces gens-là... et pourtant, ils me faisaient faire du chiffre... je peux te dire qu'après il faut aller au charbon... parce que je ne suis pas d'abord allé au charbon et je l'ai envoyé chier après... je l'ai d'abord envoyé chier...

Selon vous, Monsieur, qu'elle est la principale qualité et le principal défaut de votre femme ?

Jean-Luc : ah... c'est compliqué... comment je pourrais dire... elle est très rigoureuse... mais pas pour tout... parce que normalement, quand je parle du pognon qu'il fallait faire rentrer par exemple, bon, c'est vrai qu'elle allait dans les bureaux... mais franchement, moi je me suis déplacé beaucoup plus qu'elle pour en faire rentrer... et j'estime que, dans une entreprise, comment dire... quand on a une relance rigoureuse, c'est des choses qui n'ont pas lieu d'être... on ne devrait pas avoir à aller jusque-là...

Peut-être avec certains quand même...

Jean-Luc : oui... oui mais pas systématiquement... parce que je trouve anormal qu'une boîte comme la nôtre, où il y a une moyenne de 1 million, 1.2 millions de chiffre d'affaire annuel, on ait 280 000 euros de pognon dehors... alors le problème qu'il y a, j'en suis sûr, c'est... alors, à la base c'est moi le fautif... parce que j'ai laissé une trop grosse latitude à mes clients... et après, du fait qu'on a de la trésorerie, on se prend moins la tête... on ne se la prend qu'au dernier moment... et c'est le problème des gosses... c'est pas normal qu'ils aient cette réaction... c'est pas normal... de toutes façons, les drôles maintenant, ils pêcheront par leur laxisme... je ne dis pas : « ils risquent de pêcher »... je dis : « ils pêcheront »...

Le problème c'est peut-être qu'apparemment ils n'ont pas votre force de caractère, tout simplement...

Jean-Luc : mais il n'y a pas besoin d'avoir une force de caractère pour faire les choses normalement...

Et vous Madame, quel est votre principale qualité et votre principal défaut ?

Josiane : alors des défauts je n'en ai pas déjà... non je rigole... non mais mes défauts, je m'en fou et puis je m'aime avec... donc quelque part c'est pas très grave...

Jean-Luc : ah non non ça c'est pas normal... j'aimerais bien t'entendre là-dessus...

Josiane : pourquoi ? j'en ai un défaut moi ?

Jean-Luc : mais ça tu vois ce que tu es en train de faire... c'est un point de faiblesse que t'as...

Josiane : oh là là, je suis en train de me regarder le nombril, qu'il est joli, qu'il est mignon... et tu voulais savoir quoi ma chérie ?

Remarque : madame a du mal à parler d'elle-même, à s'auto-évaluer

Et pour votre mari, quel serait son principal défaut et sa principale qualité ?

Josiane : défaut ? Il a une gueule ! Oh putain...

Jean-Luc : non mais t'as pas répondu à ton défaut...

Josiane : mais tu veux que je dise quoi ?... non mais son défaut à lui c'est qu'il a une grande gueule...

Et sa principale qualité ?

Josiane : ah il en a beaucoup...

Si vous deviez n'en retenir qu'une ?

Josiane : il en a tellement... il en a plein... c'est quelqu'un de très entier et de très droit... et sur qui je peux vraiment compter... non mais par contre, il ne faut pas que j'ai la langue coupée parce que sinon je suis morte... parce que si je n'ai pas de répondant avec lui...

Jean-Luc : et j'ai pas de défaut ?

Josiane : oh si ! T'es casse-pied... pour ne pas dire autre chose...

Jean-Luc : ouais mais c'est pas un défaut ça...

Josiane : non c'est peut-être pas un défaut mais t'es quand même casse-couillon... disons que ça englobe beaucoup de petites choses qui t'agace au quotidien mais qui ne sont finalement pas très importantes...

Jean-Luc : je ne suis pas laxiste ?

Josiane : ah non pas du tout !

Jean-Luc : non parce que des fois je n'ai pas envie de faire quelque chose... alors qu'il faudrait le faire...

Josiane : non mais ça c'est comme tout le monde : il y a des choses qu'on a envie de faire et pas d'autres...

Jean-Luc : et toi tu n'as pas de défaut ?

Josiane : mais non, je te l'ai déjà dit, j'ai l'auréole... tu ne la vois pas ?

Remarque : madame n'aime pas s'analyser elle-même... même après plusieurs relances de Monsieur, elle ne peut évoquer ni ses défauts, ni ses qualités

Monsieur M. : et le fait que votre mari ne soit plus patron aujourd'hui, est-ce que ça a changé quelque chose pour vous, dans votre couple ?

Josiane : non, rien du tout...

Monsieur M. : vous avez toujours autant d'admiration l'un pour l'autre ?

Josiane : oui ! oui c'est sûr... et des fois il me dit : « mais qu'est-ce que t'es con... mais t'as de la chance que je t'aime ! »... c'est beau l'amour un ? ... (Elle rigole)

Jean-Luc : mais attention ça ne m'empêche surtout pas de regarder les autres femmes...

Ah oui ?

Josiane : ah non mais moi ça ne me dérange pas... je sais qu'il m'aime... il me dit des fois : « regarde celle-ci le cul qu'elle a »...

Donc vous ça ne vous dérange pas ?

Josiane : ah ben heureusement pour moi... mais j'ai confiance en mon mari... j'ai une confiance aveugle... par contre le jour où il trahit ma confiance je crois que je lui mets les yeux en vrac... non mais heureusement qu'on se fait confiance quand même... c'est le minimum...

Jean-Luc : et pour en revenir à l'argent... je voulais vous dire aussi... bon vous savez que dans nos métiers, on fait du black... et ben, tous mes copains, les enveloppes, ils se les gardent pour eux... ça c'est typiquement macho... et ben moi, à chaque fois, je les donnais à ma femme... c'est pour ça que je disais que j'aime gagner l'argent mais pas le dépenser...

Josiane : et ça tombe bien moi j'aime le dépenser...

Remarque : complémentarité là encore !

Jean-Luc : tant et si bien que je lui disais à des moments : « tu me fais chier, je vais garder les enveloppes... »

Josiane : oui mais jamais tu l'as fait

Jean-Luc : non

Josiane : est-ce que tu as tout ce qu'il te faut ?

Oui... merci beaucoup c'est très gentil à vous... c'est une belle histoire...

Josiane : je pense qu'on a eu beaucoup de chance de se rencontrer...

Jean-Luc : oui on se le dit souvent... moi vous savez je l'ai rencontré à 40 ans et c'est à 40 ans que j'ai su ce que c'était que l'amour... parce que, on peut aimer... il y a des amours à 20 ans, à 30 ans... mais l'amour comme celui-là, c'est pas pareil... c'est autre chose...

Monsieur M. : mais il faut faire des concessions pour arriver à ça ?

Josiane : non... si il y en a un qui fait des concessions ce n'est pas bon... la vie elle ne peut pas être faite de concessions... tu peux faire quelques petites concessions mais ça doit être minime... pas des concessions sur le but de ta vie... sinon, ça veut dire que tu te renies toi-même... que tu renonces à ta propre vie... à ce que tu veux vraiment... si tu n'as pas les mêmes buts dans la vie, je pense que c'est voué à l'échec...

Et du coup, vous avez chacun une grande liberté, vous ne vous sentez pas forcément obligé de rendre des comptes à l'autre ?

Josiane : oui... parce qu'en fait, les comptes, on se les rend naturellement... on le fait mais ce n'est pas ressenti comme une obligation, une contrainte...

Jean-Luc : et je vais te dire, avec mon ex-femme, quand elle rentrait un peu en retard le soir, je l'appelais pour lui demander : « qu'est-ce que tu fais ? Avec qui tu es ? »... elle, jamais... je lui fais totalement confiance... et tu sais quand est-ce qu'on s'est marié ?

Non...

Jean-Luc : le 08/08/08 !

C'est original... et cette idée d'adoption de vos enfants respectifs, comment elle vous est venue ?

Jean-Luc : c'est pour l'héritage... pour qu'ils aient tous la même chose... on ne voulait pas qu'il y ait de problèmes...

C'est une belle histoire...

Josiane : tu sais le secret je crois, c'est de trouver son frère jumeaux... quelqu'un qui est comme toi mais en homme... alors c'est pas facile parce que ça se... enfin, c'est pas facile... c'est pas difficile non plus... mais il y a de l'électricité forcément parce qu'on se fait de l'ombre l'un à l'autre... et on ne veut pas se faire piquer sa place par l'autre... mais lui il me dit : « t'es un mec toi... t'as tout d'un mec... » Et il aime ce côté-là chez moi...

Recherches postérieures pour éclairer certaines données recueillies

<http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F1094.xhtml>

Adoption de l'enfant de son conjoint

Principe

Si vous êtes marié(e) avec le père ou la mère d'un enfant, il est possible, sous certaines conditions, d'adopter cet enfant, soit sous la forme plénière, soit sous la forme simple.

Conditions relatives au couple

- Vous devez être marié(e) avec le parent de l'enfant. Il n'y a aucune condition de durée du mariage.
- Vous devez avoir au moins 10 ans de plus que l'enfant (sauf dérogation accordée pour de justes motifs).

- Votre époux(se) doit donner son consentement.

Conditions relatives à l'enfant

Si l'enfant a plus de 13 ans, il doit donner son consentement.

Adoption plénière

Situations concernées

L'enfant est âgé au plus de 19 ans et une des 3 situations suivantes se présente :

- Votre conjoint est l'unique parent inscrit sur l'acte de naissance de l'enfant,
- L'autre parent s'est vu retirer totalement l'autorité parentale,
- L'autre parent est décédé et les parents du défunt sont eux-mêmes décédés ou se sont manifestement désintéressés de l'enfant.

Procédure

Vous devez déposer une requête en adoption plénière auprès du Procureur de la République du tribunal de grande instance (TGI) de votre lieu de résidence.

À noter : l'avocat est obligatoire si l'enfant concerné a été accueilli au foyer après l'âge de 15 ans.

Effets de l'adoption

Le lien de filiation subsiste à l'égard de votre époux(se), parent de l'enfant.

Vous exercez l'autorité parentale en commun.

Adoption simple

Situation concernée

L'adoption simple de l'enfant est permise même quand l'enfant a une filiation établie à l'égard de ses deux parents, si et seulement si la personne avec laquelle votre conjoint a eu l'enfant y consent.

Effets de l'adoption

L'enfant possède 3 parents.

Données collectées en externe



Photo de Jean-Luc Dubernet, PDG de l'entreprise Dubernet



Capture d'écran du site internet de l'entreprise

Entretien du couple

Martine et Eric

Entreprise Caillaud Carrosserie

4 février 2015

Cadre contextuel : Martine et Eric sont mariés. Ils ont deux enfants. Ils ont créé cette carrosserie ensemble il y a 16 ans.
--

Remerciements et phase introductive.

Pouvez-vous me raconter l'histoire votre entreprise ?

Martine : En fait Eric était carrossier chez son père qui avait une carrosserie. Il y était entré comme apprenti mais son père est quelqu'un de très caractériel et ça se passait assez mal. Ils étaient toujours en conflit. Moi, je voyais qu'Eric n'était pas bien. Il a fait une grosse dépression, c'était vraiment un gros conflit familial. On en a parlé tous les deux et on a décidé que ça ne pouvait pas continuer comme ça. Pourtant, Eric aurait sûrement pu reprendre l'entreprise quelques années après parce que son père allait partir à la retraite. Mais on savait que ça allait encore créer des problèmes par rapport au prix de vente et surtout que son père lui ferait toujours sentir que c'était grâce à lui si il avait son entreprise. On sentait que ça ne serait pas sain, que ça serait bancal. Donc on a décidé de monter nous même notre propre carrosserie. J'ai dit à Eric que j'allais l'aider car j'avais toutes les compétences administratives qu'il n'avait pas. On a donc créé cette nouvelle entreprise ensemble, en 2000. En plus, j'étais en congé maternité donc c'était la période idéale. Ça m'a permis de tout mettre en place. Eric ne se serait jamais lancé tout seul. Mais je n'ai pas voulu quitter mon travail pour autant. On ne savait pas si l'entreprise allait marcher et on s'était endetté donc on voulait quand même que je garde mon travail au cas où... donc j'ai pris un mi-temps et j'ai fait du bénévolat pour l'entreprise : je travaillais le soir et le week-end pour faire tous les papiers.

Ça a duré comme ça jusqu'en 2003. Mais en 2003, j'étais épuisée, j'arrivais à saturation avec l'entreprise plus mon boulot à la MSA et les deux enfants à gérer. J'avais l'impression de me sacrifier pour l'entreprise et de sacrifier trop de temps avec mes enfants pour mon travail et l'entreprise.

Que s'est-il passé alors ?

Martine : et bien on s'est dit qu'on ne pouvait pas continuer comme ça, qu'il fallait que je quitte mon travail parce que l'entreprise avait de plus en plus besoin de moi. Mais, là encore, je suis restée prudente, je n'ai pas voulu démissionner tout de suite, au cas où, alors

j'ai pris une année sabbatique. J'ai voulu garder une sécurité parce que c'était quand même risqué de quitter ce métier. Surtout que je l'aimais beaucoup, j'avais mes habitudes, je connaissais mes collègues depuis 15 ans, tout se passait très bien, y compris avec ma hiérarchie et j'avais des chances d'obtenir une grosse promotion dans les années à venir parce que ma directrice allait partir à la retraite et c'était moi la mieux placée pour la remplacer.

Remarque : encore la femme qui quitte son métier et renonce à certains projets de carrière pour se lancer dans l'entreprise avec son mari.

Mais finalement on a trouvé un confort dans cette nouvelle vie. Surtout au niveau des enfants. Je pouvais calquer mes horaires sur eux et ça c'était génial. J'ai commencé à passer plus de temps avec eux : c'était un vrai bonheur. Pour Eric, ça n'a pas changé grand-chose : il ne s'est jamais trop occupé des enfants. Mais là c'était même encore pire, il s'en occupait encore moins car je les emmenais à l'école le matin alors qu'avant c'était lui qui s'en occupait le matin car je partais tôt embaucher à la MSA.

Remarque : avantages de la situation

Remarque : femme qui s'occupe le plus des enfants là encore.

Mais je voulais quand même aller à l'entreprise. Parce qu'au début Eric m'avait dit : « pour faire la compta, tu peux rester à la maison finalement. Tu n'as pas besoin de venir à l'entreprise ». Mais pour moi c'était hors de question, je voulais aller à l'entreprise, sortir de la maison.

Finalement, avec le recul, c'était donc un très bon choix en ce qui vous concerne ?

Martine : oh oui, c'est un vrai confort, une vraie qualité de vie, une souplesse dans les horaires ; Et puis, vous savez, travailler pour soi c'est un vrai plus. Même si on est tout le temps obligé de se remettre en cause, c'est un moteur ; c'est ça qui nous fait avancer et qui nous donne l'énergie de continuer.

De toutes façons, je crois que moi j'étais faite pour ça : je me souviens très bien que quand Eric a parlé de s'installer à son compte, aussitôt j'ai dit : « Je vais faire une formation et je vais t'aider », aussitôt je me suis projetée.

Au niveau de l'achat de l'entreprise, comment s'est faite la répartition de la propriété ?

Martine : On a acheté les bâtiments à deux, à 50/50, même si j'étais encore salariée de la MSA. Je ne lui ai pas laissé le choix. Pour moi, c'était inconcevable de ne pas avoir la moitié. Et pour lui aussi d'ailleurs. On était tout à fait d'accord sur ce point. Pour la SARL par contre, il fallait qu'il ait un peu plus donc j'ai pris 36% des parts et lui a pris le reste. Si j'avais voulu, on aurait pu faire 50/50 mais je trouvais normal qu'il ait plus que moi car moi je travaillais à l'extérieur alors que lui il était tous les jours dedans. Mais c'était vraiment un projet à deux. Ensuite, Eric était désigné comme « gérant » et moi comme « co-gérante » et conjoint collaboratrice. Mais en 2007 ou 2008, je ne sais plus, une loi est passée et on ne pouvait plus être à la fois co-gérante et conjoint collaboratrice alors je suis devenue salariée.

En tant que conjoint collaboratrice, vous n'aviez donc pas de salaire ?

Martine : c'est vrai mais en fait on avait un compte commun et Eric mettait ce qu'il gagnait dessus et on s'en servait pour vivre donc ça ne m'a jamais dérangé.

Remarque : répartition de la propriété et répartition du pouvoir

Ça ne vous dérangeait pas que seul Eric perçoive un salaire ?

Ils rigolent tous les deux...

Eric : non pas du tout ! Mais de toutes façons on a jamais considéré que c'était moi qui ramenait l'argent : on ramène l'argent tous les deux !

Martine : ah non vraiment on n'a pas cette mentalité-là !

Oui, vous aviez chacun votre rôle...

Eric : oui, moi je m'occupe de l'entretien des voitures et elle de toute la comptabilité et la gestion administrative, la gestion du personnel...

Martine : oui, et c'est du boulot. Ce n'est pas de tout repos. Même pour venir s'installer par exemple, il a fallu que je me batte, que j'obtienne des rendez-vous avec la mairie pour les convaincre de nous donner l'autorisation de s'installer dans cette zone. Ça n'a pas été facile.

Eric : oui heureusement qu'elle est là pour gérer tous ces problèmes. C'est une battante. Moi, je n'aurai pas pu faire ce qu'elle a fait. Et même encore aujourd'hui au quotidien, heureusement qu'elle est là pour gérer tous les petits problèmes. Je sais que je peux compter sur elle et c'est ça qui me permet de me dégager du temps libre pour l'atelier.

Remarque : reconnaissance par Eric du travail de sa femme

Martine : oui c'est vrai qu'on est très complémentaires. Je crois que c'est vraiment ça notre force. Par exemple, au début, Eric il se laissait avoir par les commerciaux qui venaient lui vendre une nouvelle caisse à outil, une nouvelle peinture... il ne sait pas négocier et il est trop gentil alors il n'ose pas dire non. Du coup, j'ai mis le « oh la ». J'ai dit « à partir de maintenant c'est moi qui vais recevoir les commerciaux » et je peux vous dire que les achats ont vite diminué. Pour moi, un sou est un sou et ça ne me dérange pas du tout de dire « non ». Je suis moins dans l'affect que lui je crois.

Remarque : complémentarité + rigueur budgétaire de Madame

Remarque : Eric feuillette des documents de l'entreprise posés sur le bureau pendant que l'entretien se poursuit... il ne semble pas vraiment intéressé par cet entretien... il semble ailleurs... on dirait qu'il ne se sent pas concerné et qu'il ne se sent pas à sa place ici... d'ailleurs, il s'est installé sur une petite chaise, dans un coin du bureau, à gauche de sa femme, alors qu'elle est au centre du bureau, dans son grand fauteuil en cuir... c'est

clairement son domaine ici et elle qui y règne... Eric n'y a pas l'air très à l'aise... sans que ça le gêne vraiment mais c'est juste que ce n'est pas « son endroit de l'entreprise »...

Quel est selon vous le secret de votre réussite ?

Eric : je pense que pour que l'entreprise fonctionne bien il faut que le couple marche ; c'est ça la base, c'est indispensable.

Remarque : pour lui les deux sont indissociables alors que pour #2, une entreprise pouvait « marcher » même si le couple n'allait pas toujours bien...

Eric s'absente, sans donner de raisons, pendant que nous continuons à parler avec Martine...

Martine : et il faut aussi une totale confiance en l'autre et en ce qu'il est capable de faire. Moi j'ai mis les choses au clair dès le début avec Eric. Je lui ai dit : « Je te préviens, je ne viendrais jamais te dire comment il faut faire ta carrosserie alors ne viens pas mettre le nez dans ma gestion ».

Remarque : eux aussi ils soulignent l'importance de ne pas empiéter sur le domaine de l'autre

Mais l'atout de notre réussite je dirais aussi que c'est que j'ai un mari très vaillant. Il travaille vraiment beaucoup, sans relâche, il veut réussir. C'est ça sa grande qualité.

Remarque : ils se complimentent mutuellement, n'ont pas peur de valoriser l'autre, sans que je n'ai besoin de leur demander quelles sont les qualités de l'autre

Et quel est son plus gros défaut alors ?

Martine : il est un peu « bordélique ». Il faut souvent le recadrer, comme un enfant. Mais par contre, il est très rigoureux dans son travail. Et il est un peu trop gentil aussi avec les gens, comme je vous le disais tout à l'heure. Mais moi j'ai repris les choses en main, je recadre. Pour la gestion du personnel par exemple, il n'osait pas leur dire non. Il acceptait toutes les demandes. Mais il y a des fois où on est obligé de dire non et quand un apprenti ne fait pas l'affaire par exemple, et bien on ne peut pas le garder juste pour lui faire plaisir et parce qu'on n'ose pas lui dire qu'il ne travaille pas bien et qu'il n'est pas sérieux ; alors, c'est moi qui leur dit : moi ça ne me dérange pas.

Remarque : complémentarité émotionnelle aussi

Et les ouvriers n'ont pas essayé de jouer sur cette différence de tempérament en s'adressant plutôt à lui qu'à vous ?

Martine : si, il y en a un ou deux qui ont essayé mais je les ai recadré. Je les ai convoqués dans mon bureau en leur disant que s'ils avaient quelque chose à demander, c'était à moi.

Eric est-il toujours d'accord avec vos décisions ?

Martine : dans l'ensemble oui. Après, si vraiment il y a quelque chose qui le gêne on en discute, mais toujours à la maison, pas à l'entreprise parce que c'est quand même assez petit et on ne voudrait pas qu'un des employés nous entende. En fait, tous les matins, on fait le point à la maison en prenant notre petit déjeuner. C'est notre rituel. Et moi, mon grand bonheur, c'est de faire ma trésorerie tous les matins, une fois qu'Eric est parti travailler. Je pourrais la faire à l'entreprise mais je ne sais pas pourquoi, j'ai pris l'habitude de la faire chez moi, sur ma table de cuisine, en finissant mon petit déjeuner et ça me plait.

Remarque : frontière famille/entreprise

Eric revient...

La coupure n'est donc pas totale lorsque vous rentrez chez vous ?

Martine : vous savez, tout est lié mais on essaye de faire la part des choses. Par exemple, là on avait un problème avec un employé qu'on avait embauché et qui nous a arnaqués. Il nous a fait perdre beaucoup d'argent. Ça a vraiment été un coup dur pour nous et on a pris la décision d'annuler nos vacances en Espagne. C'était difficile mais de toutes les façons on n'avait pas le choix et on en n'aurait pas profité si on était parti en se disant qu'on ne pouvait pas se le permettre. Mais c'est dur parce que ce n'est pas une erreur qui vient de nous. C'est lui qui nous a volés et c'est à nous de payer. Quand on fait une erreur de gestion on ne peut s'en prendre qu'à soi mais là c'est vexant parce qu'on s'est fait avoir par quelqu'un. Mais bon, ce sont les aléas de la vie, alors on est restés chez nous et on en a parlé et on s'est dit qu'on ressortirait plus forts de cette histoire et que ça nous servirait de leçon pour l'avenir.

Eric : oui Martine m'a dit : « ce n'est pas dramatique non plus, il y a plus grave, nos enfants sont en bonne santé et on est heureux, on a notre entreprise. Il y a pire que nous ». Et elle avait raison. Mais moi j'étais vexé et je m'en voulais de ne pas pouvoir offrir de vacances à ma famille. Ça a été dur.

Martine : oui mais je pense que c'est ça aussi un des avantages de travailler en couple, c'est qu'on comprend mieux l'autre. Moi, je ne suis pas sûre que j'aurais aussi bien compris la situation si j'avais encore été à la MSA. Mais là, j'ai vécu le problème de l'intérieur donc je savais exactement ce qui s'était passé et j'étais tout aussi responsable qu'Eric parce que moi non plus je ne l'ai pas vu venir ce type, moi aussi je lui ai fait confiance. Et je pense que si j'avais encore été à la MSA, j'en aurai sûrement plus voulu à Eric de ne pas partir en vacances et j'aurais sûrement pensé qu'il s'était encore fait avoir parce qu'il avait été trop gentil. Donc ça c'est vraiment une force de tout partager parce que comme ça on comprend mieux l'autre.

Remarque : très intéressant : le copreneuriat permet de mieux comprendre l'autre et ses difficultés et donc mieux le soutenir, plus de partage

Et d'ailleurs, même le fait d'être ensemble 24h sur 24 ça nous rapproche. Même si moi je suis dans mon bureau et lui dans l'atelier, il y a une présence, on sait où est l'autre.

Et ça vous arrive de rejeter la faute sur l'autre quand il y a un problème ?

Eric : (en ouvrant grand les yeux) non ! ça ne me viendrait jamais à l'idée, avec tout ce qu'elle fait pour l'entreprise !

Martine : non ! Ce n'est pas possible, on est dans le même bateau. Ça ne sert à rien de détruire l'autre parce qu'en faisant ça on se détruit un peu nous même. C'est comme si on se tirait une balle dans le pied puisqu'on fait partie de la même aventure. Vous voyez ce que je veux dire ?

Remarque : solidarité claire et indispensable, inenvisageable autrement...

Oui, très bien. Et par rapport à la transmission, pensez-vous que vos enfants reprendront l'entreprise ?

Eric : non je pense que ni l'un ni l'autre ne reprendront, mais je me dis que si jamais ça ne marche pas dans les voies qu'ils ont choisi, ils auront toujours cette roue de secours.

Martine : non je ne pense pas qu'ils reprendront parce que notre fille elle veut devenir vétérinaire et notre fils, il veut travailler dans l'informatique. Il est passionné par tout ce qui est jeux vidéo, informatique. Il n'est pas carrossier.

Eric : oui mais ça s'apprend...

Martine : oui mais il n'est pas carrossier...

Eric : oui mais c'est vrai que moi j'ai du mal à imaginer de vendre mon entreprise...

Martine : oui moi aussi...

Remarque : là aussi ils commencent par dire « non ils ne reprendront pas » mais ensuite ils avouent qu'ils aimeraient bien quand même...

Quel est selon vous le principal inconvénient de votre situation ?

Martine : je pense qu'il faut faire attention à ne pas trop se replier sur soi-même. Parce qu'on est toujours tous les deux, toujours à deux pour prendre les décisions mais parfois ça fait du bien aussi d'avoir un regard extérieur. Par exemple, moi quand j'ai fait mon stage GNFA, pour apprendre à gérer une entreprise, ça m'a ouvert les yeux sur plein de choses. Avant, je n'avais pas vraiment la culture d'entreprise. Il faut bien comprendre que si vous n'avez pas de clients, ça ne fonctionne pas. Vous êtes dépendant des clients donc c'est eux finalement qui doivent dicter les décisions, c'est toujours en se mettant à leur place qu'il faut réfléchir.

Remarque : attention de ne pas trop se replier sur soi-même quand on est deux...

Et quel est le principal avantage ?

Eric : le principal avantage, c'est tout bête mais c'est d'être deux. Si on a réussi, c'est parce qu'on était deux.

Remarque : c'est le fait d'avoir entrepris en couple qui a fait leur réussite

Quelles sont vos relations avec vos employés? Comment s'adressent-ils à vous ?

Martine : moi c'est Martine ou Madame Caillaud, ça dépend lesquels. Mais au téléphone, j'ai remarqué qu'il y a une différence selon comment je me présente. Quand je dis que je suis l'assistante, on me respecte beaucoup moins. Quand je dis que je suis Madame Caillaud, tout de suite, le ton change.

Eric : moi c'est Eric. Et je pense qu'ils nous respectent tous les deux autant même si ça a sûrement été plus dur pour Martine que pour moi de s'imposer parce que c'est quand même un milieu d'hommes... mais elle a su s'imposer et ils ont compris à qui ils avaient affaire...

Et vos enfants, quelle vision ont-ils de vous, de cette association ?

Eric : ils voient que ce n'est pas facile, qu'on travaille beaucoup...

Martine : oui d'ailleurs c'est sûrement en partie pour ça qu'ils ne veulent pas reprendre l'entreprise...

Remarque : question de la durabilité et de la reproductibilité du modèle

Je vous remercie sincèrement pour toutes ces informations précieuses.

Entretien du couple

Nicole et Jean-Noël

Entreprise CPA - cas #6

6 février 2015

Cadre contextuel : Nicole et Jean-Noël viennent de vendre (au prix de 3 millions d'euros) l'entreprise CPA SAS, entreprise de vente de pneumatiques, qu'ils ont dirigé en couple pendant plus de 20 ans. Ils sont encore propriétaires ensemble de la holding dans laquelle était l'entreprise CPA SAS, et qui contient encore aujourd'hui trois autres entreprises. Ils sont aussi propriétaires ensemble d'une SCI comprenant plusieurs immeubles en location.

Nicole et Jean-Noël sont mariés. Ils ont deux fils. L'un a repris, avec sa femme, l'hôtel que dirigeaient ses parents à leurs débuts. L'autre a créé, avec sa femme, un centre de fitness et de remise en forme.

Je présente mon projet. Quand je dis que je cherche à savoir comment ça se passe réellement sur le terrain, il me coupe :

Jean-Noël : on est complémentaires, c'est le secret. Moi je m'occupe de la gestion commerciale et ma femme de la gestion comptable et administrative.

Remarque : là encore la complémentarité est tout de suite évoquée comme étant la clé... avant même que je pose ma première question !

D'accord. Et avez-vous créé cette entreprise ensemble ? Quelle est l'histoire de cette entreprise ?

Jean-Noël : en fait, quand j'ai commencé à travailler, j'étais employé dans le garage de mon père, en tant que mécanicien... mais je me suis fâché avec lui... alors, j'ai répondu à une petite annonce et j'ai été embauché en tant que vendeur de pneus... ensuite, j'ai été repéré par un représentant de chez Michelin, qui m'a dit qu'ils recrutaient... et ils m'ont embauché...

Remarque : histoire similaire à la précédente : travaillait avec son père mais ne s'entendait pas avec lui donc a décidé de se lancer à son compte

Vous connaissiez déjà votre femme à l'époque ?

Jean-Noël : oui

Nicole :

(Elle sort une feuille avec un schéma de toutes leurs entreprises avec les capitaux, la répartition des parts, les dates, les statuts juridiques... et la holding au-dessus...)

Voilà en fait ça se présente comme ça : il y a l'hôtel, CPA (qu'on vient juste de vendre), la salle de fitness et une autre petite entreprise... mais celle-ci c'est rien... c'est juste le joujou de mon mari... et au dessus la holding... et à côté la SCI avec tous les immeubles avec les locations...

Remarque : Madame très carrée et rationnelle : vous me demandez de parler de l'entreprise, je vous la présente l'entreprise : en chiffres, en dates et en schémas... mais rien sur l'aspect humain...

Merci pour ce schéma... ça permet effectivement d'avoir une vision globale et de mieux comprendre... et vous, Madame, quel est votre parcours ?

Nicole : j'étais professeur d'économie et de gestion au lycée... mais j'en avais un peu marre du métier de prof... c'était trop routinier pour moi...

Jean-Noël : et puis tu en avais marre des élèves...

Nicole : oui c'est vrai... il faut dire que je ne suis pas très patiente... alors avec les élèves, c'était parfois difficile... et le père de mon mari nous a dit qu'il y avait « un super coup » à faire avec un hôtel qui venait de se monter et que les propriétaires revendaient car ils divorçaient... il insistait beaucoup... il nous disait que c'était vraiment bête de laisser passer une telle opportunité... ils nous a un peu forcé la main... il avait trouvé un associé (un cousin) qui était d'accord pour prendre la moitié, lui prenait un quart et nous l'autre quart...

J'ai donc démissionné pour acheter l'hôtel et venir y travailler...

A l'époque, j'étais enceinte de mon premier enfant et, je me souviens, j'ai travaillé jusqu'au jour de l'accouchement... pendant la réunion de signature de l'hôtel, j'ai eu des contractions et c'est là que je suis partie à la maternité pour accoucher.

Remarque : elle veut montrer qu'elle est forte... et elle l'est sûrement... mais dès le début, elle veut que ça se sache... parce qu'elle n'était pas obligée de me parler de son accouchement... ça n'était pas vraiment le sujet de la question...

C'était en quelle année ?

Nicole : en 1980.

Et ensuite, comment vous êtes-vous organisée avec l'hôtel et votre enfant ?

Nicole : je faisais tout toute seule... parce que mon mari était parti toute la semaine sur la route avec son travail de représentant de pneus chez Michelin... il me rejoignait le week-end et là, il m'aidait... on gérait tout à deux... par exemple, lui il faisait le veilleur de nuit le week-end car on n'avait personne... je mettais notre fils dans une chambre de l'hôtel... on travaillait dur tous les deux... on a dormi pendant trois ans à l'hôtel car en plus, en même temps, on faisait construire notre maison... les travaux prenaient du retard car on avait pas le temps de s'en occuper et elle n'a été finie que trois ans après...

Remarque : elle insiste encore sur la difficulté de la situation... et effectivement, ça ne devait pas être très facile pour eux à cette époque...

Et donc vous étiez associée avec votre beau-père ? Vous vous entendiez bien avec lui ?

Nicole : non pas trop...

Et vous Monsieur ? Vous étiez entre les deux alors ?

Jean-Noël : euh...

Nicole : lui c'était encore pire que moi... il s'entendait encore moins que moi avec son père...

Remarque : c'est elle qui répond à sa place...

Ça devait être difficile de faire tous ces projets en même temps ?

Jean-Noël : oui ! Il faut être jeune et fou !

Vous avez donc tous les deux des tempéraments de « fonceurs » ? Il n'y en a pas un qui tempère un peu plus l'autre, qui freine un peu dans les projets ?

Nicole : non

Jean-Noël : non... celui qui était inquiet c'était ton père...

Nicole : oui un peu... c'est vrai...

Ça n'a pas du être facile cette période... ça a créé des tensions entre vous ?

Nicole : non

Jean-Noël : non

Donc là vous n'aviez que l'hôtel... Comment est arrivée CPA ?

Jean-Noël : Michelin vendait la filiale où je travaillais... Mon avenir dans la boîte était incertain... j'ai donc décidé de monter ma propre boîte de pneus...

C'était en quelle année ?

Jean-Noël : en 1982.

Remarque : il part alors dans une longue description de toutes les marques de pneus et de tous les accessoires en rapport avec les pneumatiques. La solidité, la qualité, les innovations... Cela dure environ 10 minutes. Je n'ai pas retranscrit ce passage car il n'a pas un grand intérêt sur le fond. La chose à retenir étant surtout qu'il se montre assez prolix lorsqu'il s'agit de parler de ses pneus...

Vous vous êtes lancé tout seul ?

Jean-Noël : oui... enfin elle m'a suivi...

Remarque : encore une fois, c'est la femme qui « suit » le mari dans son projet

Elle : oui moi j'ai la moitié des parts mais c'est son projet... et on a créé une holding au dessus pour faire « vase communicant » entre les deux entreprises...

Remarque : elle tient quand même à préciser qu'elle a la moitié des parts... + premier couple que je rencontre où Madame a la moitié des parts

Et donc ensuite vous vous êtes peu à peu désengagés de l'hôtel pour vous consacrer à CPA ?

Nicole : oui c'est ça... on a même voulu vendre l'hôtel... parce que ce n'est pas très rentable... mais aujourd'hui c'est notre fils aîné qui le gère...

Il l'a racheté ?

Nicole : non

Et votre autre fils, que fait-il ?

Nicole : il est en train de monter une salle de sport.

Qui fait aussi partie de la holding ?

Nicole : oui on l'a mise dedans car la holding a acheté 5% des parts pour donner un peu d'apport. Et lui il a les 95 % restants. Mais c'est normal, c'est son projet !

Si je comprends bien, concernant vos deux fils, il y en a un qui a une entreprise qu'il détient à 95%, sous la holding et l'autre, une entreprise dont il est juste gérant mais qu'il ne détient pas, sous la holding aussi ?

Nicole : Oui mais pour celui qui a la salle de sport, c'est normal, c'est son projet...

Remarque : elle semble vouloir justifier, légitimer, le fait que, finalement, l'un est propriétaire de son outil de travail et pas l'autre... inégalité entre leurs fils ?

Je comprends mais le grand, il ne le vit pas mal de n'avoir « que » son poste de gérant de l'hôtel ?

Jean-Noël : non... lui non... il est cool...

Pourquoi « lui non » ?

Nicole : parce que le problème a pu se poser avec les pièces rapportées par contre...

Les pièces rapportées ?

Nicole : oui les belles filles... enfin plus celles qu'on a maintenant... celles de maintenant ça va... mais il y en a eu certaines qui ont posé problème...

En faisant quoi par exemple ?

Nicole : en disant que ce n'était pas égalitaire ce qu'avait chacun de nos fils... mais bon elles ne sont plus là, heureusement...

Remarque : problématique des « pièces rapportées » et de l'adéquation avec le fonctionnement de la famille d'accueil et de l'acceptation par la famille, sinon, « elles ne sont plus là, heureusement »... j'ai l'impression que les parents, surtout la mère, ne sont pas étrangers au fait « qu'elles ne soient plus là... »

Et vous, vous aviez pensé à ces problèmes de transmission future à vos enfants dès le départ ?

Nicole : non ! On travaillait et c'était dur... on ne savait pas si on allait s'en sortir donc on ne pensait pas du tout à la transmission...

Remarque : elle insiste encore sur le fait que c'était difficile au départ et qu'ils ont beaucoup travaillé

Jean-Noël : c'est grâce à ma femme qu'on s'en est sorti... elle travaillait jour et nuit... elle s'est accrochée.... C'est une battante...

Vous l'admirez pour ça ?

Jean-Noël : Ah oui !!!

Et vous Madame, vous trouvez aussi que votre mari est un battant ?

Nicole : oui !

Jean-Noël : je vais vous dire : CPA c'était même plus son entreprise que la mienne...

Pourquoi ?

Jean-Noël : parce qu'à la fin moi j'avais baissé les bras, j'en avais marre...

Nicole : il en avait marre, vers 55 ans... mais moi je me suis dit que je n'avais pas le droit de lâcher... il fallait que je tienne jusqu'au bout... alors j'ai tenu... et j'ai amené l'entreprise seule jusqu'à la vente pendant les 3 ou 4 dernières années...

Jean-Noël : heureusement que j'avais une bonne équipe et que j'avais ma femme...

Nicole : c'est une réussite à deux de toutes façons... parfois, face à des clients, on se regarde et on sait exactement ce que pense l'autre. C'est difficile à expliquer parce que c'est plus un ressenti qu'autre chose mais je ne pourrai jamais avoir la même complicité, la même intensité dans le travail avec quelqu'un d'autre...

Remarque : soutien du conjoint + elle qui « domine »

Votre femme s'occupait de la partie administrative ?

Jean-Noël : oui c'est ça et de la compta et du financier. Moi j'étais sur le terrain...

Ça s'est fait naturellement cette répartition des tâches ?

Tous les deux : Oui !

Nicole : moi j'étais prof d'économie gestion alors forcément...

Quand avez-vous commencé à être un peu plus sereins par rapport à toutes ces entreprises ?

Jean-Noël : quand on ne devait presque plus rien... quand on ne doit plus d'argent c'est là qu'on a l'esprit tranquille...

Nicole : on a toujours privilégié les entreprises par rapport à nous... on a toujours pris de tous petits salaires et gardé le maximum pour l'entreprise, en réserve... toujours... au cas où...

Lui : et c'est comme ça qu'on a eu de bons résultats...

Remarque : rigueur budgétaire

Vous ne vous accordiez pas des petits plaisirs... un peu de futilité de temps en temps ?

Nicole : non on s'est toujours serré la ceinture... même quand on avait les moyens on faisait attention...

Et ça ne vous a pas pesé ces privations ? Vous ne vous êtes pas dit, de temps en temps, je ne sais pas moi, « tiens, si on allait au restaurant » ?

Nicole : non.

Jean-Noël : non moi je n'aime pas le resto... et ma femme cuisine très bien alors je préfère manger chez moi...

Mais vous Madame, vous avez évoqué, tout à l'heure, en me présentant votre schéma de l'entreprise, « le joujou » de votre mari... C'est quoi exactement ?

Nicole : *(un peu gênée)*... oui c'est parce qu'il aime les bateaux... alors il s'en est acheté un... mais il ne s'est permis ça que très récemment...

Jean-Noël : *(avec un grand sourire)* : oui c'est ma passion le bateau et j'ai enfin pu m'en acheter un...

Et votre femme vous suit dans cette passion ?

Jean-Noël : *(avec un petit sourire)*... oui c'est le mot... elle me suit...

Vous n'y allez pas de gaieté de cœur Madame ?

Nicole : si j'aime bien mais bon c'est plus pour lui faire plaisir... *(sans enthousiasme)*

Jean-Noël : *(toujours en souriant un peu)*... oui c'est vraiment pour me faire plaisir...

Nicole : disons que j'essaie de m'y faire...

Vous avez des sujets de mésentente entre vous ?

Jean-Noël : non...

Nicole : non jamais... sauf peut-être ce bateau mais c'est le seul... et ce ne sont pas des grosses disputes... c'est juste que ce n'est pas ma passion...

Quelle est votre passion ?

Nicole : je ne sais pas...

Vous ne savez pas ?

Nicole : non

Il n'y a pas quelque chose que vous aimeriez faire, réaliser... un vieux rêve... ? Maintenant que vous avez les moyens, que vos enfants sont grands et que vous avez vendu la principale entreprise ?

Nicole : *(très gênée)*... Non je ne vois pas...

Jean-Noël : un cheval peut-être...

Nicole : ha oui, un cheval... enfin des chevaux... je me serais bien vu vivre au milieu d'une grande propriété, style haras ou manoir, avec des écuries autour et plein de chevaux dedans et des prairies...

Mais pour en revenir à l'entreprise, il faut une gestion saine...

Remarque : elle ne s'autorise aucun plaisir, même le fait de parler de la possibilité d'avoir une passion la gêne énormément, je sens vraiment un malaise, et aussitôt elle revient sur l'entreprise et sur la « gestion saine »...

...c'est important la gestion saine... même quand les gros prêts ont été remboursés, on a continué à rénover... l'hôtel aujourd'hui il est « nickel », on a tout refait... il faut toujours mettre la barre en haut... malheureusement, je vais vous dire ce qui plombe une entreprise aujourd'hui... c'est la masse salariale... le coût de la main d'œuvre et les difficultés pour licencier quand on a un problème avec un salarié...

Jean-Noël : oui c'est sûr... malheureusement...

Nicole : vous savez, nous on préfèrerait embaucher... c'est pas de gaité de cœur qu'on fait ça... mais c'est trop de soucis... on en est à un point où on préfère restreindre l'activité, refuser des clients plutôt que de devoir embaucher... c'est malheureux quand même... et quand on discute avec nos amis entrepreneurs, c'est tous pareil... c'est pas normal quand même...

En fait, vous Madame, vous vous êtes petit à petit retirée de l'hôtel, quand votre fils a repris, pour vous consacrer à CPA ?

Nicole : oui... mais je vais toujours un peu à l'hôtel... je suis quand même...

Comment s'est passée cette transition ? Vous l'aviez préparée ?

Nicole : non pas vraiment... en fait c'est un peu compliqué. Il était fonctionnaire à Paris et nous on avait mis l'hôtel en vente car on en avait marre. On lui avait proposé de l'acheter mais ça ne l'intéressait pas. Un jour, il nous a appelés alors que la vente était quasiment conclue et il nous a dit qu'il ne pouvait plus rester à Paris, qu'il voulait revenir ici et reprendre l'hôtel.

Jean-Noël : oui c'était à la suite d'une déception sentimentale...

Nicole : oui et donc il a démissionné et il est revenu et a repris l'hôtel. Au début, il travaillait avec moi pour que je lui apprenne le métier...

Les employés l'ont bien accepté ?

Nicole : oui car il bossait beaucoup... il a refait la piscine lui-même et d'autres gros travaux... et les employés de l'hôtel le voyait... et comme en plus c'est quelqu'un de diplomate, ça s'est bien passé. Il s'est intégré petit à petit.

Mais si on doit choisir une entreprise que vous avez dirigé ensemble avec votre mari, on doit plutôt retenir CPA ?

Nicole : ah oui !

Pouvez-vous dire qu'il s'agissait de votre deuxième famille ?

Jean-Noël : oui ! c'est sûr... on était 8 personnes très soudées, une vraie équipe... en fait c'était leur entreprise... j'étais chef d'entreprise mais je les faisais participer à toutes les décisions... tout était transparent... ils étaient au courant de tout... par exemple, pour le bilan, on s'asseyait tous autour de la table, même le magasinier, et je leur expliquais les comptes de l'année écoulée et de l'année à venir et je leur demandais leur avis... comme ça

en plus ils se rendaient compte de ce que sont les charges d'une entreprise... souvent ils étaient surpris d'ailleurs... et en les impliquant comme ça dans les décisions, ils se sentent plus concernés par l'entreprise...

Remarque : gestion très participative de Monsieur...

Nicole : et on les intéressait aux bénéfiques... Et on les emmenait en voyage...

Vous les emmeniez en voyage ?

Nicole : oui ils partaient avec nous, on partait tous ensemble...

Avec leur famille ?

Nicole : oui...

Ça faisait combien de personnes ?

Nicole : une vingtaine... et ils étaient content...

Ils n'appréhendaient pas de partir en vacances avec les « patrons » ?

Nicole : non...

Jean-Noël : non enfin peut-être un ou deux au début mais après ça allait...

Nicole : il voyait bien après que c'était différent de l'entreprise... on jouait au volley avec eux... et aussi, ça c'était marrant, on avait un autre couple d'amis qui faisait la même chose avec leur entreprise et on se retrouvait là-bas et on faisait des parties de carte « équipe CPA » contre équipe « ... »

Jean-Noël : et puis on avait notre fabricant en Thaïlande, parce qu'on a commencé à faire fabriquer nos pneus là-bas... donc on en profitait en même temps...

Nicole : et ils étaient motivés par ce voyage les employés... ils l'attendaient tous avec impatience, pendant toute l'année... c'était vraiment une source de motivation...

Et vous emmeniez vos enfants ?

Nicole : oui

Remarque : j'ai failli me dire qu'elle arrivait à s'accorder des vacances mais non... c'est uniquement parce que ça sert à l'entreprise ! car, comme ça, les employés sont motivés et car ils en profitent pour aller voir leurs fournisseurs !

Remarque : intégration totale des deux domaines, du personnel et du professionnel : aucune place pour le personnel ; les seules vacances qu'ils s'accordent, se passent avec les employés de l'entreprise

Donc si je comprends bien à travers ce que vous me dites, vos deux fils sont très différents ? On peut dire que vous avez Thierry, l'ainé, qui est très calme, posé, qui ne fait pas de vagues et le cadet, d'ailleurs vous ne m'avez pas dit son nom,

Nicole : Fabien...

Fabien donc qui lui est plus fougueux, qui a plus de caractère...

Jean-Noël : oui le grand c'est moi, il n'est pas embêtant et le petit, alors lui, il est assez ingérable...

Remarque : si le « grand » c'est lui, alors, le « petit », l' « ingérable », c'est sa femme ? Pas dit...

Nicole : oui c'est ça, mais en même temps il faut dire que Fabien il s'est souvent retrouvé en situation d'échec... donc c'est peut être pour ça qu'il est comme ça...

Quelles situations d'échec ?

Nicole : par exemple, quand on a voulu l'intégrer dans l'entreprise il a été rejeté par les autres employés...

Comment ça ?

Nicole : ben faut dire qu'il est un peu difficile... alors il « s'engueulait » avec tout le monde et du coup ça ne passait pas...

Jean-Noël : il venait me voir en poussant des « gueulantes » et en disant : « ouais untel il a fait ça... il faut que tu le vires... c'est pas normal... »

Et vous lui répondiez quoi Monsieur ?

Jean-Noël : ben rien... je le laissais dire parce que, quand il est en colère...

Remarque : déficit d'autorité de Monsieur ?

Nicole : bon après il a eu son accident de moto et il est resté paralysé plusieurs mois... après on a voulu lui faire développer la vente sur internet pour l'entreprise parce qu'il en pouvait plus faire un travail trop physique... il a bien fait le site mais là encore les autres employés lui ont mis des bâtons dans les roues...

Comment ?

Nicole : parce qu'ils ne mettaient pas le stock à jour en temps réel et du coup Fabien il était embêté car il ne savait jamais ce qu'il y avait vraiment dans le stock et ça posait des problèmes au niveau des commandes... ils lui ont mis des peaux de banane... ça n'a pas été facile pour lui...

Remarque : surprotection de Madame ? , refus de voir les défauts de son fils ? placement systématique de son fils en tant que victime ?

C'est à partir de ces années-là que vous, Monsieur, vous avez un peu baissé les bras et que vous vous êtes un peu détaché de l'entreprise ?

Jean-Noël : oui c'est ça... on ne les voyait plus pareil les employés... ça a mis une distance...

Remarque : le fils « ingérable » arrive aussi à dégrader les rapports de ses parents avec leurs employés... interaction famille/entreprise

Nicole : et après il y a eu cette histoire de centre commercial qu'il voulait monter... mais là aussi c'est tombé à l'eau ...

Pourquoi ?

Nicole : à cause du maire...

Remarque : bien sûr, pas à cause de lui...

...l'équipe municipale a changé en 2014 et du coup la nouvelle équipe n'était pas trop pour... donc là encore c'était pas de sa faute mais il a subit un nouvel échec le pauvre... pourtant il était bien son projet... il avait fait des supers plans... parce qu'il dessine très bien... comme un architecte... il a des logiciels et tout et il fait vraiment des plans magnifiques... vous voulez les voir ? (*elle me les montre fièrement*)... et avec ça il a fait des plans de maison et il en est à sa cinquième maison qu'il fait comme ça... mais pas des petites maisons... des trucs superbes...

Et ce sont des maisons qui ont été construites ensuite ?

Jean-Noël : oui, oui, il fait office de maître d'œuvre en fait...

C'est bien... donc il a quand même quelques succès...

Jean-Noël : oui ça va un peu mieux depuis quelques temps... Et puis il y a la salle de fitness dont on parlait au début... c'est un projet qu'il a lancé et on le soutient... là on espère que ça va marcher...

Il a fait un gros investissement ?

Jean-Noël : non... on lui a loué les murs mais à un prix dérisoire... car on avait déjà le local... mais quand je dis à un prix dérisoire en même temps c'est légal parce que vu le marché actuel, de toutes façons, c'est difficile de trouver un locataire donc ça fait baisser les prix...

Et ensuite il a apporté 2000 euros de capital... donc c'est rien du tout... mais bon il a quand même deux employés (une coach et une femme de ménage) donc j'espère que ça va bien se passer avec eux...

Sinon c'est un truc super qu'il a fait... il a mis du haut de gamme partout... il y a trois salles... des écrans géants... un plafond noir brillant... et ce sera ouvert sans interruption de 6h du matin à minuit tous les jours... avec un système de carte, vous rentrez et vous sortez quand vous voulez...

Remarque : valorisation du projet de leur fils...

Et il y aura quelqu'un en permanence ?

Nicole : non mais il y a des caméras partout...

Jean-Noël : non c'est vraiment un beau projet... d'ailleurs il y a eu un article sur le journal, le Républicain, cette semaine : ils l'ont nommé « homme de la semaine » ! Il a fait la première page avec son projet...

Avez-vous une explication concernant cette différence de caractère entre vos deux fils ?

Jean-Noël : comment voulez-vous qu'on le sache ! Vous avez des enfants vous ? Vous savez pourquoi ils n'ont pas le même caractère ?

Remarque : réaction un peu agressive de Monsieur... sujet sensible...

Oui j'ai des enfants et mes filles ont effectivement une différence de caractère mais je crois que j'ai une idée de ce qui explique, en partie au moins, cette différence. Le contexte de ma vie personnelle fait que j'ai sûrement été un peu plus « mère poule » avec l'une qu'avec l'autre... Vous, tout à l'heure, vous disiez que le premier restait dans la chambre d'hôtel pendant que vous travailliez toute la journée... ce qui est normal vu la charge de travail que vous aviez à l'époque...

Nicole : oui c'est bien ça... et vous avez raison : je me suis plus occupée du deuxième que du premier car j'avais beaucoup plus de temps : les entreprises tournaient déjà bien pour le deuxième alors que pour le premier nous étions en plein lancement des projets et nous n'avions pas le droit à l'erreur...

Pensez-vous que l'on peut dire que, finalement, la vie entrepreneuriale dans une entreprise familiale dirigée en couple influence même l'éducation des enfants ?

Nicole : oui la preuve...

Remarque : idée intéressante... en fonction du cycle de vie de l'entreprise (lancement, maturité...) le temps à accorder à la famille n'est pas le même pour les parents et ça se répercute sur l'éducation, voire le caractère, des enfants, mais plus de la psycho que de la gestion

Mais bon l'avantage c'est que vos deux enfants s'entendent bien... ce qui est plutôt un point positif...

Jean-Noël : oui ils s'entendent bien... parce que l'ainé est diplomate...

Alors parlez-moi un peu de cet aîné... Il s'est bien intégré lui dans l'équipe de l'hôtel quand il en a repris la gestion ?

Jean-Noël : oui car il est gentil et diplomate... c'est sûr qu'on aurait mis Fabien à sa place, elles démissionnaient toutes (les employées de l'hôtel)... et il est travailleur... il a fait de gros travaux dans l'hôtel, lui-même, quand il est arrivé et les employés l'ont vu donc ça lui a donné une crédibilité... en fait, il a fait ce que moi j'ai fait quand il était jeune...

Remarque : autant le premier à l'air « très diplomate »... ils insistent là-dessus, le père surtout d'ailleurs, autant le deuxième à l'air vraiment « difficile »...

Remarque : 2^{ème} fois que identification claire du père à son fils aîné... d'ailleurs lui qui prend directement la parole quand questions sur l'ainé et elle quand questions sur le cadet

Nicole : de toutes façons, moi, je leur ai dit à mes belles-filles : il faut qu'ils s'entendent, ils sont condamnés à s'entendre, sinon c'est l'entreprise et donc vous qui en subirez les conséquences...

Remarque : pourquoi elle le dit aux belles-filles ? on a l'impression que, si ça ne marche pas entre les frères, ce sera de la faute des belles-filles... ça ne peut pas venir des frères eux-mêmes... deux analyses :

- Si il y a un problème, ça ne peut pas être de la faute de ses fils

- Témoigne de sa vision de la femme : c'est la femme qui fait et défait les alliances, c'est elle qui a le pouvoir de l'entente familiale entre les mains

Et donc vous vous intervenez quand il y a un problème pour faire en sorte qu'ils s'entendent ?

Nicole : oui, là par exemple il y a eu quelques tensions récemment... bon, c'est comme dans toutes les familles, il y a des hauts et des bas... donc on est parti au ski tous ensemble (moi, mon mari, mes deux fils et leurs femmes) pour se ressourcer et pour discuter...

Finalement, vous me parlez beaucoup de vos enfants et très peu de vous... comment expliquez-vous cela ?

Nicole : je ne sais pas... mais c'est sûrement parce que sur nous il n'y a rien à dire... notre situation elle est faite... maintenant c'est la situation de nos enfants qui nous préoccupe...

Mais pour en revenir quand même un peu à vous, pourriez-vous me dire quel est le principal défaut et la principale qualité de votre conjoint ?

Jean-Noël : moi je ne sais pas, elle est parfaite ma femme... sa qualité ; c'est une battante mais son défaut, je ne sais pas...

Nicole : mon mari, sa principale qualité, c'est qu'il a bon caractère, il ne montre pas... sauf un peu à la fin, quand on a décidé de vendre et que ça se passait un peu plus mal...

Il ne montre pas quoi ?

Nicole : son caractère...

Jean-Noël : en fait moi, je suis médiateur... j'ai toujours donné mon avis, mais ce n'est pas moi qui prenait les décisions... même avec mes employés...

Même avec vos employés ?

Jean-Noël : oui... même pour les recrutements, je donnais mon avis mais ce sont eux qui avaient le choix final... c'est normal... ce sont eux qui vont travailler avec le nouvel arrivant... on se réunissait, chacun disait ce qu'il pensait du candidat et ensuite on en choisissait un ensemble...

Remarque : gestion vraiment très participative de Monsieur... difficultés à s'affirmer ?

Et c'est arrivé que le choix des employés soit contraire au vôtre ?

Jean-Noël : oui...

Nicole : oui... d'ailleurs on a vu le résultat après...

Pourquoi ?

Jean-Noël : parce que c'était pour recruter quelqu'un, justement, et moi je ne le sentais pas... mais les employés le voulaient... donc j'ai accepté et finalement il nous a posé plein de problèmes après...

Remarque : prouve bien son effacement total, incapable de prendre une décision et encore moins de s'opposer à ses salariés !!!! il est quand même chef d'entreprise normalement !! et il est pareil avec sa femme finalement...

Vous sentiez-vous respectés de la part de vos employés ?

Nicole : oui

Jean-Noël : oui

Comment vous appelaient-ils ?

Nicole : Madame et Monsieur Millecam

Remarque ; elle qui répond et elle se cite en premier ...

Vous diriez que vous êtes égaux dans votre relation ?

Jean-Noël : on est complémentaires... à l'entreprise mais à la maison aussi d'ailleurs...

Remarque : dans tous les couples interrogés, quand je parle d'égalité, ils répondent par complémentarité ou par équilibre avec chacun ses points forts et points faibles... ils ne reprennent jamais exactement le terme « égalité »... Il faudrait analyser cette association systématique « égalité » et « complémentarité », d'autant que je n'y avais pas du tout pensé avant les entretiens... est-ce que ça ne serait pas un moyen d'opposer « égalité » stricte et « équité » finalement ?

Nicole : oui pour les conditions commerciales par exemple, il m'en parlait...

Jean-Noël : oui, les conditions commerciales, elles étaient fixées par moi et mon équipe, ça veut dire moi et mes employés, mais aussi moi et ma femme... parce que c'est impensable pour moi de ne pas inclure ma femme dans mes projets... tenez, je vous donne un exemple : celui qui a racheté l'entreprise, et bien il a repris depuis juillet : on est en février et sa femme n'est jamais venu une seule fois dans l'entreprise... même pas voir comment c'est fait... jamais... moi je ne comprends pas... je trouve ça bizarre...

Elle représente quoi pour vous votre entreprise ?

Nicole : un capital, une pérennité familiale...

Si j'ai bien compris, votre belle-fille, la femme de Fabien donc, le « turbulent », travaillait avec vous dans l'entreprise ? Ça se passait comment ?

Nicole : avec elle ça va... en fait, elle a fait un BTS comptabilité et, à la fin de l'année, elle avait un dossier à faire et comme j'ai été prof, je l'ai aidé à le monter. Je lui disais par exemple ; pour la semaine prochaine, il faut que tu aies fait ça... et la semaine d'après je voyais que c'était fait... et bien fait... du coup, ça m'a plu...

et à l'époque mon mari me disait qu'il fallait que je délègue un peu... que je lâche un peu les rênes de l'entreprise pour avoir plus de temps libre... mais je ne voulais pas déléguer... et je ne voulais pas embaucher... et je ne voulais pas que quelqu'un d'autre que moi s'occupe de la partie financière... donc là j'ai dit à mon mari : « elle, je veux bien la prendre »... et c'est comme ça qu'elle est entrée dans l'entreprise...

Remarque : c'est elle qui décide de « l'accepter »... « avec elle ça va » + « ça m'a plu » + « elle je veux bien la prendre »... Impression : il faut l'aval de la « reine mère », sinon aucune chance...

Et elle s'est bien intégrée ?

Nicole : elle oui ! Elle est très intelligente... et c'est aussi grâce à moi : j'ai dit aux autres salariés ; « vous voyez, je l'embauche mais, pour ne pas augmenter les charges de la société, je baisse mon salaire pour pouvoir lui donner le sien (un peu plus que le SMIC)... comme ça ils ne pouvaient rien dire...

Remarque : c'est grâce à sa belle-fille mais aussi grâce à elle si ça a fonctionné... et le fait de dire aux autres qu'ils devaient l'accepter est très symbolique aussi : comme si elle ne pouvait pas se faire accepter toute seule... là encore, il faut son intervention pour que ça se passe bien... enfin, sur le fait de dire qu'elle réduit son propre salaire pour pouvoir la payer : comme ça, la belle fille était encore plus redevable à sa belle mère et symboliquement, cette dernière lui fait bien comprendre que, certes, elle empiète sur ses platebandes, mais c'est uniquement parce qu'elle le veut bien, qu'elle veut bien lui laisser une part du gâteau...

Qu'est-elle devenue maintenant que vous avez vendu ?

Nicole : elle y travaille toujours ! C'était une condition que j'avais mis à la vente ; on a vendu mais sous condition qu'elle reste dans l'entreprise... et j'ai même négocié pour qu'elle ne fasse que 21 heures et qu'elle soit payée un peu plus qu'avant... je lui ai dit : « comme ça tu auras du temps libre pour faire autre chose »...

Remarque : même en n'étant plus dans l'entreprise, sa belle-fille lui est encore redevable pour les conditions de travail dont elle bénéficie « grâce à elle »...

Pour s'occuper de ses enfants par exemple ?

Nicole : euh... non... enfin... si on veut... mais surtout pour s'occuper des loyers des immeubles et aider Fabien pour la gestion de la salle de sport... elle est un peu comme moi de toutes façons... elle suit mon chemin... le but c'est de lui déléguer petit à petit mes « pouvoirs »...

Remarque : la priorité n'est pas de s'occuper des enfants mais des loyers et des entreprises... elle a une approche très rationnelle, matérielle, là encore et très peu émotionnelle...

Autre remarque : la « reine mère » a trouvé et désigné la belle fille qu'elle juge digne de lui succéder... mais l'autre belle fille ne jouait pas à armes égales de toutes façons puisqu'elle est avec Thierry et pas avec Fabien...

Conclusion et remerciements.

Journal réflexif complémentaire : impressions

Impressions...

- 1) C'est Nicole qui domine ! Lui, il ne parle presque que de ses pneus... il donne tout le détail des marques de pneus et de son parcours dans les pneus... peu d'intérêt... et il reste toujours en retrait, ne s'impose jamais, que ce soit face à sa femme, face à ses enfants ou face à ses employés... il le dit même lui-même : « moi je ne m'impose

pas... »... il est tellement peu existant à côté d'elle, que je ne pouvais pas me souvenir de son prénom en sortant de l'entretien... ce n'est qu'après, en faisant des recherches, que je l'ai retrouvé...

- 2) Nicole dirige beaucoup et ne parle que de ses enfants : ils ont beaucoup de mal à parler d'eux, de leur couple. J'ai essayé de ramener le sujet à eux plusieurs fois mais on a l'impression que ça ne les intéresse pas ou plutôt qu'ils ne voient pas ce qu'il peut y avoir à dire sur leur couple. On a l'impression que, pour eux, l'entité « couple » n'existe pas. Je pense qu'ils ne sont quasiment qu'un couple parental et pas un couple conjugal. Ils n'existent qu'à travers leurs enfants. C'est le premier entretien qui est autant axé uniquement sur les enfants. Quand on leur demande de parler d'eux, ils parlent de leurs enfants. Je n'ai même pas eu l'histoire de leur rencontre d'ailleurs.
- 3) Nicole surprotège clairement son deuxième enfant. Elle prend systématiquement sa défense : « ce n'est pas de sa faute si il est comme ça... il a subi des situations d'échec... et si il n'a pas été intégré dans l'entreprise, c'est de la faute des autres employés, pas de sa faute à lui... ». Elle le pose toujours en victime. De plus, elle introduit une différence de traitement entre son fils aîné et son fils cadet, en faveur du cadet.
- 4) Nicole ramène tout au matériel, au rationnel, elle n'arrive pas à se placer dans l'émotionnel. On dirait qu'elle fait un blocage sur ses ressentis. Elle a passé sa vie à s'inquiéter pour sa situation matérielle et maintenant elle s'inquiète pour la situation matérielle de ses enfants.
- 5) Nicole semble avoir peu de plaisirs dans la vie. D'ailleurs, elle ne souhaite pas en avoir. Elle veut accumuler des biens matériels, et y a très bien réussi, mais elle n'aime pas et ne pense même pas à « en profiter ». Elle ne veut que « accumuler ». Un détail a retenu notre attention en arrivant. C'était l'hiver et il faisait très froid dehors. Ils nous ont reçu dans leur bureau, où ils travaillent tous les deux toute la journée mais le bureau était très froid lui aussi, aussi bien en termes de décoration qu'en termes de température. Ils étaient d'ailleurs tous les deux en doudounes sans manches dans leur bureau. Nous nous sommes un peu étonnés de la température et avons demandé s'ils avaient un problème de chauffage et Nicole a répondu : « non mais on n'aime pas trop chauffer... ça coûte cher... ». Ils viennent quand même de vendre leur entreprise pour 3 millions d'euro et ils ont un patrimoine très important qui leur assurent encore de très confortables revenus...

Entretien du couple

Lydia et Alain

Entreprise Verardo SA

6 février 2015

Cadre contextuel : Lydia et Alain sont mariés depuis 1982. Lydia a eu deux enfants d'une précédente union. Ils ont ensuite eu deux enfants ensemble. Ils viennent de vendre leur entreprise d'électricité, irrigation, chauffage et climatisation pour 1,3 millions d'euro à un repreneur non familial. Alain est à la retraite depuis la vente. Lydia est sans activité depuis la vente. Elle n'a pas encore atteint l'âge de la retraite.

Remarque : leur banquier, Monsieur C., participe aussi au déjeuner. Il les connaît bien, les suit depuis 12 ans. Il intervient parfois dans la conversation, ce qui contribue à la multi-angulation des données.

Discours introductif, présentation de la démarche et de l'objet de la recherche.

Lydia me coupe : alors, nous, je ne sais pas si c'est vraiment une entreprise familiale parce que c'est Alain qui l'a créée et on l'a revendu il y a quinze jours... donc il n'y a pas eu de transmission à la deuxième génération...

Alors ça ce n'est pas grave... ça dépend en fait de la définition qu'on retient de l'entreprise familiale... et effectivement dans la littérature certains auteurs considèrent qu'il n'y a entreprise familiale qu'à partir de la deuxième génération et d'autres au contraire considèrent que ce n'est pas un critère... donc ici je me place plutôt dans ce courant et le fait que vous ayez dirigé l'entreprise en famille et qu'elle appartienne à la famille est finalement le principal critère...

Lydia : d'accord mais en plus on avait déjà chacun notre entreprise quand on s'est rencontré et moi j'ai vendu la mienne pour venir rejoindre celle d'Alain...

D'accord, vous aviez déjà votre propre entreprise chacun quand vous vous êtes rencontrés ?

Lydia : oui à 21 ans...

Alain : déjà oui avant de nous connaître...

Lydia : oui moi j'avais commencé à 18 ans... En fait, on travaille ensemble depuis 82... mais déjà quand j'avais mon entreprise il venait travailler avec moi le week-end... il venait m'aider... parce que moi j'étais ouverte même le week-end...

Alain : voilà c'est ça... et au 4^{ème} enfant on a dit stop... enfin... je lui ai dit c'est moi ou ton entreprise...

Vous avez attendu le 4^{ème} enfant pour vous dire : « là, ça fait un peu trop » ?

Lydia : oui mais vous savez quand on est passionné par ce qu'on fait...

Alain : et puis il faut dire que sa société c'est quand même elle qui l'avait créée, c'était son bébé et quand il a fallu s'en séparer ça a posé quand même pas mal de problèmes... elle m'a reproché pendant des années de lui avoir fait vendre son entreprise... mais bon voilà au 4^{ème} enfant moi je lui ai dit : « ou moi je m'arrête ou toi tu t'arrêtes » mais on ne peut pas continuer comme ça...

Lydia : oui mais moi je ne voulais pas m'en séparer de mon entreprise...

Alain : Et oui c'était son bébé...elle l'avait créé quand même... elle l'avait créé...

Remarque ; comme très souvent c'est madame qui a arrêté : on en revient au sacrifice lié à l'altruisme amoureux de l'un des deux et là on a même la « nouveauté » à laquelle je m'intéresse : la perception pas seulement du receveur de l'altruisme mais aussi de l'émetteur = elle, elle l'a mal vécu pendant des années cet altruisme amoureux dont elle avait fait preuve...

Lydia : enfin bon si on rentre dans votre cadre c'est bien...

Oui ne vous inquiétez pas, vous rentrez dans le cadre...

Lydia : moi au départ je faisais de l'épicerie fine, je faisais des fruits et légumes, j'avais des gens qui venaient de très loin, d'Arcachon par exemple, parce que j'avais toujours des trucs sympas...

Donc vous avez commencé à 18 ans, vous aviez déjà l'esprit entrepreneur...

Lydia : oui j'ai fait une collo dans les Alpes et avec l'argent que j'avais gagné j'ai acheté un petit parasol de marché et je me suis mise à vendre des fromages sur le marché... ça marchait bien... tu te rappelles (en regardant son mari)?

Donc vous vous connaissiez déjà à l'époque ?

Lydia : Euh non... c'était en 78 donc on ne se connaissait pas encore... mais quand on s'est connu je vendais encore mes fromages sur le marché...

Alain : on n'habitait pas dans le même village...

Lydia : si !!! On habitait dans le même village ! Mais il me fait rire lui ! N'importe quoi ! J'ai monté mon entreprise en 75, je ne me voyais pas salariée... il fallait trop rendre des comptes... ça ne me plaisait pas...

Remarque : Lydia est quelqu'un de très enjouée, très souriante et dynamique... quand elle dit : « il me fait rire », elle rit vraiment en même temps...

Vous êtes issue d'une famille d'entrepreneurs ?

Lydia : j'ai été adoptée par des commerçants qui faisaient des marchés et beaucoup de choses... En fait, moi mon école de commerce ça a été sur le tard parce que j'ai été recueilli par deux familles ; la première ils vendaient des tissus et la deuxième c'était l'épicerie mais en gros... c'était énorme... le samedi il y avait la queue devant... ils étaient 7 ou 8 à servir... alors moi j'étais petite mais ils me mettaient sur une grosse caisse de chicorée de Leroux à l'entrée, devant les fromages de Hollande, ça faisait rire les gens... et moi toute la matinée je leur vendais le fromage... et là on alpaguait les gens... mais on avait le droit à l'époque... maintenant on n'a plus le droit...

Donc ensuite vous montez votre petite entreprise, votre épicerie, à 21 ans, après celle des marchés à 18 ans, et là, vous avez votre épicerie et vous rencontrez Monsieur ?

Lydia : oui c'est ça...

Et vous Monsieur vous avez déjà votre entreprise aussi quand vous rencontrez Madame ?

Alain : oui moi j'avais déjà fait l'armée... je n'ai qu'un CAP... j'avais fait trois entreprises en très peu de temps parce que ça ne marchait pas avec les patrons... je voulais déjà être chef de chantier et tout ça... donc j'ai monté mon entreprise à 21 ans et après on s'est connu quelques années après...

Lydia : oui... enfin on se connaissait mais moi j'avais déjà deux enfants...

D'accord... mais vous vous connaissiez ?

Lydia : oui enfin on se voyait comme ça dans le magasin... j'avais sa maman comme cliente... vous veniez m'acheter du vin avec toute ton équipe (en le regardant)...

Alain : oui c'est vrai on venait pour la fromagère... (en rigolant)

D'accord... (en souriant) donc vous vous mariez ensemble et vous avez plusieurs enfants ensemble...

Lydia : oui deux... Mais enfin les deux que j'avais déjà il les a élevés depuis tout petits donc il les considère comme ses enfants et eux ils ne connaissent que mon mari...

D'accord... et à la naissance du 4^{ème} vous vous dites : « ça commence à faire beaucoup... »

Lydia : ah non moi ça allait très bien !

Ah oui, je rectifie : c'est Monsieur qui a dit...

Alain : oui moi j'ai dit ça suffit, il faut prendre une décision...

Lydia : c'est vrai qu'on travaillait tous les jours... moi je n'avais que mon dimanche après-midi...

Et vous n'étiez pas fatiguée ?

Lydia : non ! Vous savez ce que je faisais le dimanche après midi ? Je faisais partie d'une équipe de basket donc je prenais mes trois gamins et j'allais jouer au basket... je faisais beaucoup de tennis aussi...

Et vous Monsieur qu'est ce qui vous manquait ? Le temps libre ? Pourquoi vous ne vouliez pas continuer ainsi vu que Madame le vivait bien apparemment ?

Alain : non c'était impossible... on ne pouvait pas tout faire... quatre gosses, deux entreprises à temps plein...

Lydia : oui mais moi je le vivais bien... j'aimais bien ce que je faisais... et j'avais du monde... le dimanche il y avait la queue dans la rue... je faisais aussi boulangerie, pâtisserie... j'aimais bien...

Donc Madame vous finissez par accepter la requête de Monsieur...

Lydia : (en rigolant) ah ben j'ai pas eu le choix !!! Vous savez ce qu'il m'a dit ? Il m'a dit : « c'est moi ou ton magasin » !

Alain : (en rigolant aussi) non en fait t'as pas bien compris ! Le message c'était plutôt : « c'est mon entreprise ou ton magasin » !

Remarque : Madame finit par accéder à la demande de Monsieur mais beaucoup de pression quand même et à contrecœur...

Donc là vous perdez un peu votre indépendance, Madame, en rejoignant votre mari ? Et il y a aussi le fait de travailler ensemble...

Lydia : oui mais enfin, on travaillait déjà pas mal ensemble parce qu'il m'aidait beaucoup dans mon épicerie le week-end... parce que mes vendeuses elles aimaient bien avoir leur dimanche...

Remarque : elle ne développe pas sur l'indépendance... sujet peu important ? ou gênant ?

D'accord... et ça s'est fait rapidement ?

Lydia : trois semaines ! Je l'ai dit à mes fournisseurs et trois semaines après le magasin était vendu...

Alain : et on avait un super appartement au dessus : il a fallu le déménager et trouver autre chose en trois semaines !

Parce que vous aviez acheté l'appartement au dessus du magasin ?

Lydia : oui en fait quand j'ai acheté, j'avais pris tout l'immeuble donc j'avais l'appartement au dessus et ensuite, quand Alain est arrivé, il a racheté l'immeuble d'à côté... ce qui fait que j'ai doublé ma surface de vente et on a réuni les deux appartements au dessus pour habiter dans un immense appartement... il y avait 6 chambres... c'était très très grand...

D'accord... donc vous Monsieur en achetant l'immeuble d'à côté vous vous investissiez quand même un peu dans son entreprise au départ...

Alain : oui ben je voulais la garder alors... (en rigolant)... je l'ai achetée... !

Vous étiez mariés à l'époque ?

Lydia : on a agrandi en 84... et on s'est marié en 82... donc oui...

Alain : ouais peut-être...

Lydia : non mais il ne retient pas les dates... ne lui demandez pas la date de mon anniversaire il ne la sait pas... (en souriant)... mais c'est pas grave...

Alain : oui bon c'est vrai que ça m'arrive de me tromper d'un jour...

Lydia : oui mais ce n'est pas grave...

Remarque : indulgence de Madame envers son mari...

Donc du coup quand vous achetez l'immeuble d'à côté pour lui agrandir son magasin, vous êtes déjà mariés...

Lydia : oui

Il y avait déjà un engagement entre vous...

Lydia : ah oui oui...

Alain : oui on est des entrepreneurs... on achète tout...

Lydia : de toutes façons on ne pouvait pas louer... enfin... c'était inconcevable de louer...

Monsieur C. : ici être propriétaire c'est important, il y a un attachement à la terre, c'est le terroir, c'est important...

Lydia : il était à 18,75 % mon premier emprunt quand j'ai acheté en 78...

Vous êtes donc toujours restés dans la même région...

Lydia : ah oui là où mon mari est né ! Bien sûr ! (toujours avec le sourire... d'ailleurs pendant toute la conversation très très souriante... elle parle toujours avec le sourire...) Il est indécrottable ! (elle éclate de rire) C'est à Gontaud-de-Nogaret ! On a... un, deux, trois, quatre, cinq propriétés dans ce village...

Vous Madame, vous adhérez à ce choix de rester là où votre mari est né ?

Lydia : vous savez moi je suis de nulle part... moi je m'adapte partout... je peux être heureuse n'importe où... ce ne sont pas les lieux qui créent le bonheur...

Ce n'est pas le lieu qui compte... je comprends... mais pour votre mari le lieu compte...

Lydia : lui c'est différent... il a toute sa famille, ses attaches, le patrimoine immobilier... et puis sa clientèle surtout...

Alain : voilà c'est vrai que j'avais ma clientèle très locale...

Lydia : et moi je suis arrivé à Gontaud vraiment par hasard... car je faisais les marchés et il se trouve que le mercredi le marché était à Gontaud... je ne connaissais même pas l'existence de ce village... et puis quand je faisais le marché, je voyais cet immeuble à vendre en face de mon stand... et puis il y avait une petite dame qui tenait un stand de légumes à côté de moi et qui s'était prise d'amitié pour moi parce que j'ai été adoptée et elle aussi... et elle voulait partir à la retraite et elle m'avait dit : « oh Monique, si vous vous trouvez un immeuble, moi je vous donne tout et je vous laisse mon fond de commerce, ma clientèle... » Ah ben elle me l'a pas dit deux fois !!! (en éclatant de rire) Je voyais cet immeuble-là devant moi, à vendre... c'était un plombier qui avait divorcé et voilà c'est parti comme ça...

Remarque : c'est la femme qui rejoint non seulement l'entreprise mais aussi le village et la famille de son mari... l'inverse semblait inconcevable pour Monsieur...

C'est vraiment le hasard de la rencontre...

Lydia : vous savez c'est ça la vie... c'est des rencontres... pour moi ça n'a été que des rencontres...

C'est vrai...

Lydia : je n'avais pas de famille... je me suis construite grâce aux rencontres... et je trouve que ça construit aussi bien qu'une famille en fait... dans la famille il y a le devoir familial... une pression...

Vous ressentez ça ? ... une certaine pression familiale ? ... dans la famille de votre mari alors ?

Lydia : ah oui... moi plus j'avance en âge, moins je regrette de n'avoir pas eu de famille ! Honnêtement ! Je me sens plus épanouie, plus libre, plus profonde dans mes relations...

Vous pensez qu'on est plus libre sans famille ?

Lydia : oui parce qu'avec la famille on n'est pas forcément dans le vrai, il faut faire semblant... moi ça ne me correspond pas...

Vous pensez qu'il faut faire semblant en famille ?

Lydia : il faut faire des efforts...

Ce n'est pas, justement, le seul lieu où on pourrait être soi-même ?

Lydia : ah non, pas du tout...

Elle se tourne vers son mari : qu'est-ce que tu en penses toi ? Tu es toi-même avec ta famille ?

Alain : non il faut faire attention...

Lydia : il a deux sœurs et un frère, et il faut faire attention à ce qu'on leur dit...

Alain : disons que le gros problème c'est qu'on n'a pas les mêmes métiers, pas les mêmes pensées... le problème aujourd'hui c'est ça... c'est la façon de vivre...

Vous voulez dire que, par rapport à votre réussite, ça peut créer des jalousies ?

Alain : oui c'est ça... on est jaloués... c'est ça...

Vos frères et sœurs ne sont pas entrepreneurs ?

Alain : non pas du tout !

Donc ça crée des différences de vision des choses...

Alain : oui c'est ça, des différences financières, des différences sociales... parce qu'obligatoirement, quand on est entrepreneur, on connaît beaucoup de monde, on est ouvert...

Monsieur C. : c'est vrai que dans la rencontre il y a une découverte, alors que dans la famille il n'y a plus de découverte... et parfois on se connaît trop... et du coup il y a des préjugés dans la famille...

Lydia : je vois, la sœur d'Alain par exemple... j'étais amie avec elle avant de connaître Alain... donc elle est restée mon amie, ce n'est pas ma belle sœur... alors que son autre sœur, que je ne connaissais pas, et son frère... bon... voilà... c'est respectueux disons... on est dans le respect... D'ailleurs (en parlant à son mari) tu as essayé d'intégrer ton frère à l'entreprise mais ça n'a pas marché...

Remarque : distinction ici entre famille non nucléaire, qui est un lieu de tensions, et famille nucléaire, qui est le seul vrai refuge + fait que famille peut aussi être lieu de tensions et jalousies

Monsieur C. : oui je précise que Monsieur a créé son entreprise en nom propre au début, puis il est passé en SARL et enfin en SAS.

D'accord, revenons donc à l'histoire de votre entreprise : Madame, vous décidez, en trois semaines, de vendre votre entreprise. Vous rejoignez l'entreprise que Monsieur avait déjà créée en nom propre. Quel est votre statut dans l'entreprise à ce moment-là ?

Lydia : j'ai rejoins en 87 et je n'ai été déclarée qu'en 90...

Donc vous n'aviez pas de reconnaissance officielle au début... Vous n'étiez pas actionnaire et pas salariée donc c'est vrai qu'à ce moment-là, si Monsieur vous mettait à la porte, vous n'aviez plus rien...

Lydia : ben encore maintenant !!! (en éclatant de rire)

Ça n'a pas changé après ? Il n'y a pas eu d'évolution ?

Lydia : euh non ! J'ai eu un salaire mais bon...

Quand Monsieur a créé la SARL, vous n'êtes pas rentrée dedans à ce moment là ?

Lydia : ah non... il a mis sa sœur...

Mais c'est parce que vous n'avez pas voulu y rentrer ?

Lydia : ben je ne sais pas... on ne me l'a jamais proposé !!! ... déjà, pour être salariée, c'est l'expert comptable qui a hurlé en disant : « maintenant ça suffit, il faut déclarer votre femme ! »

Remarque : toujours « infériorité » de la femme dans la détention du capital et dans le statut... ici très marquée... et encore une fois, le mari ne se tourne pas vers sa femme pour partager le capital, comme dans #1, #2 et #3.

Vous avez fait rentrer votre sœur, Monsieur, et pas votre femme ?

Monsieur baisse les yeux et ne répond pas... il mange...

Monsieur C. intervient : Monsieur est très « terrain »... il est positionné vraiment vers le client... donc quand on est très « terrain », on est peut-être un peu moins orienté famille dans l'entreprise... on voit plus la valeur ajoutée et le business...

Monsieur ne répond toujours pas...

Monsieur C. : au début les locaux d'ailleurs étaient derrière la maison, dans le garage... moi je pense que le confort pour Alain c'est : je suis dehors, sur le terrain et après j'ai mon noyau qui me rattache à ma famille...

Votre confort, votre équilibre, vous, Monsieur, c'est ça ? C'est aller dehors à la rencontre du client pour vos affaires et en même temps avoir ce socle familial fort, vos racines...

Alain : oui c'est possible... mais disons que quand je me suis installé j'ai travaillé très localement... donc voilà...

Remarque : finalement il se remet à parler mais sur un autre sujet et on n'a pas d'explications sur le fait que Monsieur ne fait pas rentrer sa femme dans le capital... je reviendrai donc sur le sujet plus tard...

Lydia : au départ il louait une petite chambre chez ses parents...

Ils vous faisaient payer ?

Lydia : disons que tu donnais une participation... (en le regardant)

Remarque : elle parle beaucoup plus que lui et répond souvent à sa place... mais toujours en se tournant vers lui et en cherchant son approbation quand même...

Alain : non mais moi quand je me suis installé, je suis parti de rien...

Oui... vos parents n'étaient pas entrepreneurs...

Alain : non... non... non et puis en plus même si mon père voulait me donner quelque chose c'était « niet »... moi j'ai jamais rien demandé... je suis allé demander à mon banquier après... et je vais vous raconter justement mon premier crédit parce que c'est quand même très... caricatural de ce qui peut se passer... bon j'avais 22 ans, j'aimais déjà faire beaucoup de stock, j'avais beaucoup de matériel déjà mais pas de travail... donc je suis allé voir mon banquier, comme ça, et je lui ai dit : « voilà je voudrais 20 000 francs » (à l'époque)... il m'a dit : « oui d'accord pas de problème... mais vos parents qu'est-ce qu'ils font ? ». J'ai dit : « ils sont agriculteurs ». Le banquier a répondu : « ah oui, très bien, ça va pas de problème, il n'y a aucun souci Monsieur... Tenez... vous demandez à votre père de signer ça... » J'ai demandé : « c'est quoi ? » et il m'a répondu : « c'est pour se porter caution ». Alors là, je me suis levé, je me suis approché de lui et je lui ai dit : « voilà : moi je m'appelle Alain, mon père s'appelle Paul, lui il est agriculteur et moi je suis électricien ». Il m'a dit : « asseyez-vous Monsieur, asseyez-vous s'il vous plaît... il y a une autre solution : il faut que vous souscriviez une assurance crédit... » J'ai dit : « je prends l'assurance crédit... »

Remarque : volonté de se démarquer du père qui se retrouve clairement aussi dans d'autres entretiens et de montrer que ça n'a pas été facile

Voilà... ça a commencé comme ça... et après c'est parti... mais c'est vrai qu'en quelques jours j'aurais pu arrêter l'entreprise... parce que moi je n'aurais jamais demandé quoi que ce soit à mon père... donc s'il ne m'avait pas prêté c'était fini...

Je me suis installé en octobre... bien sûr j'avais acheté du matériel, j'avais déjà fait des étagères, mis mes outils... moi j'aime bien être équipé et le boulot il n'y en avait pas beaucoup au début... surtout en plein hiver... mais après ça a commencé... fin janvier... et là j'étais chez mes parents...

Donc ensuite vous avez acheté une maison commune ?

Lydia : quand j'ai vendu le magasin il a fallu acheter vite vite une maison et donc là on a acheté notre maison...

En commun cette fois-ci ? Tous les deux ?

Lydia: oui ! Quand même ! (en éclatant de rire)

On en rigole mais pour l'entreprise est-ce que ça ne vous a pas posé... (elle me coupe)

Lydia : aucun

Remarque : le fait de m'interrompre est révélateur : forte volonté d'affirmer qu'il n'y a pas de problème à ce sujet... d'autant qu'elle anticipe ma question...

D'accord pas de problème... car vous avez l'air d'être une femme indépendante donc est-ce que vous ne vous êtes pas dit que, quelque part, finalement, vous vous lanciez dans quelque chose où vous n'aviez pas, concrètement, votre part... vous ne vous êtes pas demandé comment ça allait s'organiser ? Vous ne vous êtes pas posée de questions ?

Lydia : j'étais insouciante... insouciante... non vous savez moi le plus grand engagement dans la vie ce sont les enfants... après le reste...les biens matériels ça conditionne quoi ?

Monsieur C. : c'est la vie, la confiance qui a amené à ça plus que le contrat, si il avait fallu passer des contrats ça aurait été plus délicat...

Remarque : notion de confiance très forte dans le couple : on a plus de difficultés à passer des contrats dans un couple... intuitu personae à son paroxysme

Lydia : non moi, vous savez, j'ai la santé... c'est la vie... j'aurais rebondi... j'ai rebondi pour mon premier divorce... j'ai payé toutes les dettes... ça a été très très dur mon premier divorce... mais j'ai travaillé jour et nuit et je m'en suis sortie...

D'accord donc vous saviez que vous seriez assez forte pour rebondir et repartir à zéro en cas de problème...

Lydia : oui c'est ça...

Et vous Monsieur quelle est votre analyse là-dessus ?

Alain : moi j'y pensais pas... je trouvais que c'était normal...

Je sens un certain malaise et j'essaie donc d'aller « dans son sens » pour le mettre en confiance...

Parce que pour vous l'entreprise avait été créée comme ça, tout seul, donc c'était normal qu'elle ne reste qu'à vous...

Alain : oui c'est ça... elle a ses affaires moi j'ai les miennes... et c'est vrai que l'entreprise elle était à moi... bon ben elle était à moi...

Remarque : phrase-clé à étudier je pense ! On peut être copreneur et que l'un des deux considère que l'entreprise n'est que « à lui » ? ...

Lydia : c'est son bébé...

Remarque : indulgence et empathie de Madame...

Alain : par contre la SCI c'est à toi...

Lydia : la SCI ??? Non mais il m'éclate lui !!! (en éclatant de rire) Mais pas du tout ! C'est moitié moitié !!! Non mais il est génial lui !!!

Remarque : pour lui, le fait qu'elle est la moitié , il dit : « c'est à toi », pour lui c'est à elle si elle en détient une partie, pour lui ça suffit pour qu'elle puisse considérer que c'est à elle... mais pour elle : non. Ce n'est pas à elle puisque elle n'est pas la seule propriétaire... elle, elle considère la propriété uniquement dans sa globalité : pour elle, une propriété partagée ne peut pas permettre de dire : « c'est à moi »... différence de perception de la propriété

Alain : non mais ce qu'il faut comprendre c'est que moi je travaillais et c'est elle qui gérait...

Remarque ; dans son esprit, il y a le travail d'un côté et la gestion de l'autre... champ lexical intéressant car on peut se demander si, pour lui, gérer c'est travailler : en tout cas, il oppose les deux... différence de vision peut-être là aussi entre le travail sur le terrain, technique, qu'il estime être le vrai travail et le travail administratif qu'il estime n'être qu'une sorte de « cadre » pour le vrai travail que lui effectue... cette conception se retrouve d'en d'autres témoignages, notamment dans le cas #2 où Monsieur précise avec une certaine fierté que, pour ses enfants, c'est papa qui travaille pour ramener de l'argent et maman, elle, elle ne fait pas grand-chose car elle ne fait que « compter les sous de papa »...

Journal heuristique ?

Alain continue : moi j'allais chez le comptable une fois par an pour voir si tout allait bien et c'est tout... parce que, quoi qu'on dise, elle a quitté son entreprise et elle est entrée dans la mienne avec quand même beaucoup de responsabilités... tout ce qui était compta, secrétariat et tout, moi je m'en occupais pas...

Remarque : sur l'expression « quoi qu'on dise » : cette expression, comme le fait qu'il baissait les yeux tout à l'heure et qu'il ne donnait pas d'explications sur son choix de ne pas intégrer sa femme à la propriété pourrait laisser penser qu'il se sent jugé par rapport à ça... pression sociale ? conjugale ?

Remarque : le sous-entendu semble être : « je ne t'intègre pas au capital mais je te donne des responsabilités... et c'est déjà un honneur... »

Remarque : mon sentiment personnel : cette répartition des responsabilités arrange Monsieur car il reste seul propriétaire, ce qui est important pour lui, et en même temps il se décharge de toute la partie administrative qu'il n'aime pas...

Il y avait quelqu'un qui s'occupait de tout ça avant que votre femme arrive ?

Lydia : moi !!! (en éclatant de rire)

Alain : c'est vrai que je ne m'en suis jamais vraiment occupé... non parce qu'il y a des chefs d'entreprise ils font attention à leur épouse, ils font attention à ceci, à cela... moi j'avais une confiance totale et je lui ai donné beaucoup de responsabilités tout de suite...

Remarque : là encore il présente ça comme un honneur, un privilège qu'il lui accorde, une marque de confiance, presque de respect...

Donc c'était un atout pour vous Monsieur d'avoir votre femme ?

Alain : ah ben oui, moi ça m'a libéré !

Lydia : ben tiens !!! ben pour lui, bien sûr, pas de soucis ! Il ne voulait rien savoir !

Remarque : peut-être que Madame n'a pas très bien vécu la situation... peut-être qu'elle considérait qu'il y avait un certain déséquilibre... en tout cas, la situation semblait moins confortable pour elle...

Donc on peut dire que les rôles ont été clairement répartis dès le départ et que cette répartition s'est faite naturellement ?

Lydia : ah oui, c'était évident...

Alain : moi j'ai une épouse comme ça ; si vous lui donnez pas de responsabilités elle s'en va ailleurs... mais c'est normal... elle a ça dans la peau... je me vois pas aller voir tous les matins ce qu'elle a fait la veille... et j'ai un ouvrier qui est comme ça aussi et c'est pareil... si je vais l'embêter tous les matins en surveillant ce qu'il a fait la veille, je sais que ça va claquer... il est capable de se gérer lui-même...et avec mon épouse je crois que notre réussite, notre réussite de couple même, ça a été ça...

Pourquoi même votre réussite de couple ?

Alain : parce qu'il fallait qu'elle soit à la hauteur dans l'entreprise... et c'est pour ça que ça a marché dans notre couple...

Remarque : phrase très intéressante : si Madame n'avait pas été à la hauteur dans l'entreprise, elle ne serait pas devenue son épouse en fait... c'est la compétence entrepreneuriale qui a clairement conditionnée l'attirance et le choix conjugal... si elle ne l'avait pas aidé dans son entreprise, on a l'impression qu'il ne l'aurait pas choisie comme épouse...

Il continue : ... parce qu'il y a des épouses qui n'aiment pas ça ou que ça n'intéresse pas... ou qui n'ont pas les compétences... et moi mon boulot c'était de ramener de l'argent... et elle, elle avait intérêt à le gérer derrière...

Remarque : confirmation de la remarque précédente !

Remarque : on retrouve encore cette distinction entre « ramener » ou « gagner » l'argent et le « gérer »

Monsieur C. : c'est comme dans le sport, il y a les attaquants et les défenseurs : pourquoi les uns sont devant et les autres derrière ? Parce qu'ils ont des capacités différentes et qu'ils sont complémentaires...

Remarque : selon moi, il essaye d'édulcorer un peu le tableau qui n'est peut-être pas très flatteur pour Monsieur... il positive un peu l'aspect « utilitaire » que Monsieur semble donner, peut-être juste à cause de maladresses d'expression, à leur relation... c'est plus positif de dire que sa femme lui est complémentaire, plutôt que de dire qu'elle lui est « utile »...

Alain : oui c'est ça et moi je crois que ça c'est primordial dans un couple... parce qu'il n'y a pas que l'entreprise... il faut que ce soit comme ça aussi dans le couple...

Monsieur C. : il faut bien se rendre que diriger une entreprise en couple, ça veut dire vivre 24h par jour avec son associé... on en a discuté plusieurs fois, mais cette intensité de partage, elle est forte... on est dans un bureau, ou hors bureau, mais on mélange tout... et du coup, tout déteint du couple vers l'entreprise, aussi bien le bon que le mauvais... donc il faut un couple solide à la base, avec peu de conflits...

Remarque : boundary theory et perméabilité des frontières

Monsieur C. : moi je l'ai toujours dit et je le maintiens : j'ai un immense respect pour ces chefs d'entreprise parce que, pour moi, le PDG de Véolia, qui va être muté parce qu'il a mal travaillé et qui en plus prend une prime chapeau, pour moi, ce n'est pas un chef d'entreprise... là, dans les PME familiales, on a des vrais chefs d'entreprise... c'est leur vie qui est en jeu... ils ont tout risqué pour l'entreprise...

Oui parce que finalement on parle rarement des risques, le mot n'est pas souvent employé par les entrepreneurs que je rencontre... mais je crois que c'est parce que, pour vous, c'est tellement naturel de procéder ainsi que ce n'est pas un risque, c'est juste une évidence...

Lydia : oui c'est exactement ça... je crois qu'on fonctionne à l'évidence... vous savez on ne se pose pas trop de questions...

Remarque ; déjà un autre qui m'a parlé de ça, #2 je crois, qui m'a dit « ça ne sert à rien de se poser 10 000 questions, il faut faire au feeling » : importance du ressenti, de l'émotionnel dans l'entreprise familiale

Lydia continue : après les enfants ben c'était moi qui les géraient parce qu'il n'avait pas le temps... la famille pareil... enfin sa famille... c'était moi qui gérait ses parents et tout... non Alain, lui, c'était : l'entreprise... que l'entreprise... non ? (en le regardant)

Alain : oui absolument...

Remarque : revient aussi systématiquement le fait que la femme s'occupe des enfants parce que le mari « n'a pas le temps »... mais dans l'ensemble, j'ai l'impression que cette répartition des rôles est bien acceptée par les femmes... elles ne s'en plaignent pas... même si elles disent qu'elles avaient alors une charge de travail très importante... étudier peut-être : rôle des conventions, du genre, de la pression sociale... ?

Lydia : voilà... et moi je pense que j'étais là pour, justement, qu'il puisse développer l'entreprise et aussi pour tamponner tout le reste...

Remarque : on a l'impression que pour que ça marche, il faut qu'il y en ait un peu un dans la lumière, souvent l'homme, et l'autre dans l'ombre... d'ailleurs pour elle c'est lui qui développe l'entreprise, pas elle... rôle de soutien, de support... ça me fait penser à une métaphore liée à l'alpinisme, l'escalade : le mari est souvent l'alpiniste et la femme représente à la fois l'absorbeur de choc, le point d'ancrage, d'amarrage, le harnais de sécurité... le mot tamponner, faire le tampon, a aussi déjà été employé par les femmes dans un ou deux autres témoignages...

Remarque : interroge aussi sur la possibilité d'avoir deux leaders, deux en pleine lumière à la tête d'une entreprise... A regarder dans la littérature...

Lydia continue : ...et ça me convenait très bien... attention, je ne me place pas en victime...

D'accord... Et pour gérer les enfants et travailler en même temps vous faisiez comment ?

Lydia : mais moi l'entreprise était à la maison donc j'avais mon bureau à côté de la cuisine et je m'occupais des enfants en même temps... pour moi mes gamins c'est une richesse... vous vous rendez compte ! Même au magasin je les avais toujours avec moi...

Monsieur C. : c'est quand la SCI ? en 2006 ?

Lydia : oui en 2006...

Monsieur C. : donc en 2006 les enfants sont tirés d'affaire... enfin je précise ça parce que quand vous avez déménagé l'entreprise, en 2006 donc, cette organisation n'était plus possible... vous deviez partir travailler tous les matins à l'entreprise puisqu'elle n'était plus chez vous... mais vos enfants étaient déjà grands...

Lydia : ah oui ça ça n'aurait pas été possible... je ne pouvais pas laisser mes petits... mais en 2006 c'était bon... ils étaient déjà grands... le petit dernier avait 20 ans quand on a pris cette décision...

Remarque : l'entreprise familiale dirigée en couple permet de concilier travail et éducation des enfants : donc sans rentrer dans débat de savoir pourquoi il revient uniquement aux femmes de concilier ces deux rôles, en tous cas c'est un fait, et l'entreprise familiale leur permet, elles le disent toutes, de mieux concilier ces deux rôles... donc ça leur offre un épanouissement car elles sont alors en accord avec ce que la société et ce qu'elles mêmes, du coup, attendent d'elles. Elles n'ont plus la culpabilité qu'on beaucoup de mères de « délaisser » leurs enfants pour le travail... tranquillité d'esprit et satisfaction sur cette conciliation dont elles parlent toutes

Monsieur C. : oui avant ça aurait été impossible car il aurait fallu faire un choix crucial entre les enfants et l'entreprise... donc là la question des enfants était réglée et ça a permis à l'entreprise de pouvoir déménager et à partir de là d'évoluer et de pouvoir avoir une perspective de développement et de transmission...

Oui car quand l'entreprise était derrière la maison, vous ne pouviez pas envisager de la vendre...

Lydia : et oui et c'était ça l'objectif...

L'objectif du déménagement c'était clairement la transmission...

Lydia : ah oui tout à fait... Alain n'était pas chaud mais là je lui ai dit : « on n'a pas le choix »... tu te rappelles ? (en le regardant)

Alain : oui oui...

Pourquoi vous n'étiez « pas chaud » Monsieur ?

Lydia : il avait peur Alain...

Alain : si si mais bon... réinvestir... à cet âge... et puis bon, moi je n'aime pas trop les crédits...

Mais votre femme a fini par vous convaincre ? ...

Alain : absolument

Lydia : Alain est quelqu'un de prudent... vous vous rappelez quand on a acheté la pierre ? (en regardant le banquier) oh là là ! Il a cru que j'allais le ruiner (en éclatant de rire) ! ah c'était rigolo ! 50 000 euros ! On a emprunté 50 000 euros ! Quelle horreur ! Elle en vaut 150 000 maintenant !

Monsieur C. : c'est vrai... je me rappelle qu'Alain, la première fois que je suis venu le voir, il m'a dit : « moi vous savez, les banquiers... de toutes façons je n'emprunte jamais ! ». J'ai dit : « bon ben j'ai bien fait de passer » !

Alain : non c'est vrai que je n'aime pas ça...

Monsieur C.: oui mais quand on explique que c'est pour du développement, le chef d'entreprise se repositionne vite...

Et avec le recul c'était donc finalement positif ce déménagement et l'investissement qui allait avec ?

Alain : oui ! Je n'ai jamais gagné autant ! (avec un grand sourire et beaucoup d'enthousiasme). Je suis sorti de mon garage, de chez moi, et c'est là que tout s'est développé...

Mais c'est quand même une idée de votre femme cette bonne idée...

Alain : un ? Oui... mais elle a toujours eu de bonnes idées ! Déjà de m'avoir ! (en rigolant)

Vous lui dites quand elle a de bonnes idées ?

Alain : non mais elle le sait...

Remarque : ça aussi ça revient souvent dans les témoignages : ce n'est pas dit parce que l'autre le sait naturellement

Lydia : lui, il dit qu'il a eu de la chance toute sa vie...

Alain : non mais c'est vrai que le gros problème de l'entreprise familiale comme ça c'est... ça je le dit beaucoup aux jeunes aujourd'hui... c'est que quand vous démarrez une entreprise vous êtes dans une période montante, vous avez 25 ans, vous n'avez peur de rien, vous avancez, on monte... mais après on en a marre... on sature...

Vers quel âge ? Il y a un âge ?

Lui : vers 40 ans...

Elle : oui vers 40 ans on en a eu marre...

Lui : vers 40 ans, il y a les enfants, tout ça... donc là on a stagné... on a pas investi... et quand vous avez une entreprise qui ne bouge plus, c'est une entreprise qui dégringole... donc après c'est vrai que réinvestir à 50 ans c'est difficile mais il fallait le faire... parce qu'aujourd'hui on vient de vendre, si on n'avait pas fait ça, il n'y avait rien à vendre !

Monsieur C. : et puis aujourd'hui si c'est pas Verardo qui est dans la zone, c'est un autre et c'est l'autre qui prend les marchés...

Alain : puis moi aujourd'hui j'ai tous mes clients, beaucoup d'agriculteurs, qui ont 40 ou 45 ans et je sens qu'ils s'essouffent et je leur dis : « surtout repartez », parce qu'ils gagnent beaucoup d'argent mais je leur dit : « après ça va stagner »... et ça je crois que c'est primordial dans une entreprise... de repartir... de réinvestir...

Remarque : ça aussi #6 l'a dit ; toujours réinvestir dans l'entreprise, pour qu'elle reste toujours « au top », c'est ce qu'ils ont fait aussi #6 pour l'hôtel... voir si on peut le relier à la théorie des cycles de vie et faire un tableau ou une matrice de correspondance entre cycle de vie du couple et cycle de vie de l'entreprise...

Alain continue : parce qu'après, à un moment donné, on sature... vous verrez vous vous êtes jeune mais vous verrez... à un moment, dans votre travail, vous allez saturer... mais il faut repartir...

Lydia : mon père et ma mère adoptifs, ils avaient 60 ans quand ils sont partis pour monter un hôtel aux Baléares... il faut le faire un... et nous ça nous a toujours marqué ça... un ? (en regardant son mari)

Alain : oui parce qu'il ne faut pas vivre sur ses acquis... c'est quoi, c'est de l'ambition qu'il faut... et ça c'est primordial... je crois qu'il y a beaucoup d'entreprises qui sont en difficultés à cause de ça... parce que, ils y sont arrivés, ils ont un acquis et ils croient que cet acquis va durer... et ça c'est pas vrai...

Et dans le couple c'est pareil ?

Alain : sûrement aussi... à un moment donné le couple il se relâche...

Lydia : oui mais c'est bien... c'est bien... pour repartir d'un bon pied, il faut des remises en questions de temps en temps...

Monsieur C. : c'est vrai que les nouvelles générations ont tendance à abandonner tout de suite...

Lydia : voilà... mais c'est ce qu'on leur dit, nous, aux enfants... on leur dit : « mais arrêtez, c'est pas grave... »... à part un cas de force majeure, quand il y en a un des deux dans le couple qui perd complètement pied... mais quand c'est le quotidien...

Monsieur C. : on a tous nos cicatrices... il ne faut pas qu'elles suppurent, c'est tout... mais après c'est une question de volonté... savoir si on veut en faire du positif ou du négatif...

Lydia : moi je peux vous dire que, parfois, la porte elle a claqué !

A l'entreprise ?

Lydia : oui à l'entreprise ! ça m'est arrivé une fois, tu te rappelles ? (en regardant son mari)... j'ai pris la voiture et je suis partie... je n'en pouvais plus...

Les sujets de discorde étaient plutôt liés à l'entreprise alors ?

Lydia : non jamais... jamais l'entreprise... rarement... si ? (en le regardant)

Alain : ... disons que, nous, on a eu... quelques soucis... tous les deux parce que, moi, quand j'étais à l'entreprise, je n'étais plus son époux... j'étais le chef d'entreprise... et elle a eu un peu de mal avec ça...

Donc c'était un peu lié à l'entreprise quand même...

Lydia : oui... il avait des paroles des fois ! Bon ben je partais, je prenais ma voiture, j'allais à la maison...

Quand vous dites que vous n'étiez plus son époux, que vous étiez chef d'entreprise, ça veut dire quoi concrètement ?

Alain: ça veut dire que c'est une entreprise, c'est une entreprise... il fallait avancer quoi... dans une entreprise on ne peut pas faire des concessions... pour l'un... non parce qu'il y a les autres aussi... il fallait que tout le monde soit au même niveau parmi les salariés...

Lydia : et notre fils a travaillé trois ans avec nous, le petit dernier, et par rapport à ça il n'a pas supporté... il était déjà fragile... alors là... non parce que son père lui parlait... il fallait voir... donc il ne supportait pas...

Mais après Monsieur, est-ce que vous faites la part des choses ? C'est-à-dire qu'une fois arrivé à la maison, le soir, vous vous re-comportiez « comme un mari » ?

Alain : oui... (en souriant)... enfin non... pas vraiment... il fallait un temps d'adaptation quand même...

Lydia : oui comme tu dis ! (en éclatant de rire)

Remarque : transition, frontière couple/entreprise

Parce que vous dites, Madame, qu'il a deux personnages : celui du chef d'entreprise et celui du mari. Donc on pourrait imaginer que, le soir, il redevient le mari, qu'il laisse de côté son rôle, son costume, de chef d'entreprise...

Lydia : non !

Donc finalement vous avez plus vécu avec le chef d'entreprise qu'avec le mari vous ?

Lydia : oui tout à fait !

Et ça ne vous a pas gênée parfois ?

Lydia : pas du tout... non parce que... c'est rassurant

Remarque : c'est intéressant qu'elle trouve ça « rassurant »...

Alain : là ils ont ouvert un nouveau crédit pour les entrepreneurs... alors il y avait une émission et la bonne femme disait : « ouais mais c'est bien d'être à son compte... on travaille quand on veut... ! »

Lydia : il a beaucoup aimé Alain ! (en éclatant de rire)

Alain : après, ils disaient que les paysans qui font du bio... c'est tous des rêveurs ces gens-là...

Lydia : ...des babas cool, des soixante-huitards...

Alain : ...ils disaient donc qu'ils ne gagnaient pas leur vie... mais c'est normal qu'ils ne gagnent pas leur vie ! Je suis désolé une entreprise, la nuit, on ne dort pas, le matin, on se réveille on pense aussitôt à l'entreprise... on est toujours stressé...

Monsieur C. : on embauche à 6h30 à vélo l'été, ça permet sur les 6 km de se décontracter un peu... un Monsieur Verardo ?

Lydia : les nuits blanches ! La peur au ventre ! Moi je l'ai vu pleuré dans son lit plus d'une fois...

Alain : moi j'ai toujours eu l'entreprise dans la tête... j'étais dans ma bulle dans l'entreprise... moi je ne veux pas appeler le banquier toutes les fins de mois en disant : « j'ai des problèmes »...

Monsieur C. : oui le problème c'était la trésorerie... moi quand je suis arrivé et que j'ai repris votre dossier, c'était ça... il aurait aimé que les clients paient en temps et en heures... je me souviens, quand je venais vous voir à l'entreprise, il vous disait (à Madame) : « celui là tu me le rappelles ! Et de suite ! ». Je ne vais pas dire que c'était le point noir, parce que je ne veux pas que ce soit négatif, mais c'était un sujet vraiment délicat et récurrent...voilà...

Lydia et Alain : ah oui le gros souci c'était la trésorerie...

Lydia : ça nous a pourrit la vie ça... la trésorerie ! Un, c'est vrai ? (en regardant son mari)

Remarque ; elle cherche très souvent son approbation

Alain : oui c'est sûr... mais c'était de notre faute...

Monsieur C. : De votre faute, je ne sais pas, il faut le temps aussi pour résoudre ces problèmes...

Alain : oui mais on avait d'autres priorités...

Et, ça, ça peut dégrader le couple ?

Lydia : oh oui ! Oui...

Alain : pas moi... parce que ces problèmes de trésorerie, on les avait sur le papier... mais je savais que l'argent on allait l'avoir, un jour ou l'autre... mais pour l'instant il était dehors... parce qu'on avait pas fait la facturation, parce que ceci, parce que cela...

Si je comprends bien, vous rejetez un peu la faute de ces problèmes de trésorerie sur votre femme...

Alain : oui un peu... disons qu'elle était plus responsable que moi...

Lydia : et ben tiens !!!

Alain : ... ben oui parce que c'était elle qui s'occupait des comptes... moi, j'aime pas ça... donc où je râlais souvent c'est parce que l'argent ne rentrait pas... il y avait des factures de faites mais elle ne faisait pas le nécessaire derrière pour faire rentrer l'argent...

Remarque : même problème que #4 : Jean-Luc : ah... c'est compliqué... comment je pourrais dire... elle est très rigoureuse... mais pas pour tout... parce que normalement, quand je parle du pognon qu'il fallait faire rentrer par exemple, bon, c'est vrai qu'elle allait dans les

bureaux... mais franchement, moi je me suis déplacé beaucoup plus qu'elle pour en faire rentrer... et j'estime que, dans une entreprise, comment dire... quand on a une relance rigoureuse, c'est des choses qui n'ont pas lieu d'être... on ne devrait pas avoir à aller jusque-là...

Mais finalement, avec le recul, vous pensez qu'elle l'a quand même bien fait ce rôle, de faire rentrer l'argent ?

Alain: elle était mal placée pour le faire... non, elle était mal placée pour le faire...

Ah bon, pourquoi ?

Alain : ben parce qu'on connaît tellement les gens... comme moi, je suis mal placé pour le faire... les clients lui disaient « ah oui, Lydia, tu comprends... » . Alors on prit quelqu'un d'indépendant de l'entreprise et, là, ça allait beaucoup mieux...

Remarque : parfois plus facile d'obtenir ce qu'on veut en faisant appel à quelqu'un qui ne connaît pas les clients... problème de la proximité émotionnelle des entrepreneurs familiaux avec leurs clients ?

Vous Madame, vous êtes d'accord avec ça : vous étiez dans une situation délicate quand vous deviez relancer les clients parce que vous les connaissiez bien ?

Lydia : oui...

Monsieur C. : oui tout à fait... et il faut quand même ménager le client parce qu'on travaille avec...

Et donc à partir du moment où vous avez mis quelqu'un d'extérieur, là, c'était bon ?

Lydia : dans les relances ?

Oui...

Alain : Oui c'était bon...

Lydia : euh... on en parle des relances ?

Alain : (ne dit rien)...

Lydia : euh... qui c'est qui s'est occupé des relances ?

Alain : on avait mis des choses en place quand même...

Lydia : Non mais attends, attends, qui c'est qui s'est occupé des relances ? ... non mais il me fait rire lui !

Alain : il ne répond pas...

Lydia : euh... jusqu'à ce que j'ai mon opération du cœur qu'est ce qui s'est passé ? c'était moi ou c'était pas moi ?... hein ?

Alain : peut-être...

Lydia : non mais lui je l'adore !!! Il a pris une nana mais elle n'y arrivait pas donc c'est moi qui refaisais tout derrière...

Alain : elle y arrivait un peu quand même...

Lydia : non elle n'y arrivait pas...

Alain : si un peu...

Lydia : non... non, non...

Remarque : différence de point de vue intéressante grâce à l'entretien simultané des deux

Monsieur C. : c'est vrai que Madame est venu me voir souvent en me demandant : « mais comment vous abordez les clients qui vous doivent de l'argent ? ». Et puis, bon, on en a discuté ensemble et moi je lui ai dit « je les aborde comme ça et comme ça ». Mais c'est vrai que c'est pas évident...

Lydia : et puis il y a la facturation aussi... il n'y avait pas que ça... il y avait la facturation...

Monsieur C. : moi vous savez, j'ai des clients, ça fait 12 ans, et ils n'ont jamais été capable de faire un virement dans les temps... c'est systématiquement deux ou trois jours après... ils le font, mais jamais dans les temps... il y a des gens comme ça...

Et pour en revenir à la trésorerie... je me souviens qu'une année vous avez voulu faire les pompes à chaleur... c'était où déjà ?... en Allemagne je crois... vous les aviez commandées... parce que Monsieur a toujours anticipé, il a toujours eu le nez creux dans les nouveautés et donc il avait fait rentrer 100 pompes à chaleur... une pompe à chaleur c'est 5000 euros donc là, bien sûr, la trésorerie elle en a pris un coup... et après il fallait les vendre...

Lydia: il fallait surtout les poser ; parce qu'on avait personne pour les poser... il fallait du personnel...

Alain : elles étaient vendues... elles étaient déjà vendues...

Lydia : eh oui c'était signé quand même...

Alain : on en avait vendu 80, c'était signé...

Monsieur C. : donc là, moi, je dis : « ok pas de problème je vous accompagne », je présente le dossier mais, passé des paliers, on est plus décideurs... et moi on me demandait : « pourquoi ils en ont acheté autant d'un seul coup ? »... et moi je disais : « non mais ne vous inquiétez pas, je connais, je connais » ... et on me disait : « oui t'es bien gentil, tu connais mais... » J'ai dit : « écoute, on va pas se faire 150 mails, tu viens avec moi sur le terrain, je

t'emmène et tu vas voir... »... et on est arrivé sur le parking et il a dit : « c'est bon, j'en ai assez vu, je te le valide »... et ça c'est très bien passé...

Alain : nous c'est vrai qu'on est monté tellement, qu'on laissait de l'argent dehors et quand les impôts arrivaient, et qu'on devait les payer, c'est là qu'on commençait à aller voir les clients pour récupérer l'argent...

Lydia : ah oui on faisait ça nous... je l'ai toujours vu fonctionner comme ça...

Vous faisiez comme ça ?

Alain : oui j'allais chez le client je lui montrais la feuille des impôts, je lui disais : « j'ai besoin d'argent » et comme ça il payait...

Lydia : oui c'est vrai que ça marchait... mais après, à un moment donné, c'était plus possible...

Alain : oui après, quand les jeunes sont arrivés, ça ne marchait plus...

Les jeunes ?

Lydia : la nouvelle génération... on a eu les parents et après on a eu les enfants...

D'accord... et donc la nouvelle génération était différente de celle des parents ?

Lydia : ah oui complètement... il y avait une différence de mentalité... ils avaient moins de parole...

Monsieur C. : il faut dire qu'au départ vous ne demandiez jamais d'acompte...

Alain : mais non... c'était basé sur la confiance... on ne demandait pas d'acompte et, même pour les devis, on se tapait dans la main et c'était bon... même sur un devis de 150 000 francs...

Oui donc vous avez dû vous adapter car au début vous fonctionniez uniquement sur la confiance...

Alain : oui la confiance et puis, quand ils ne payaient pas, on y allait...

Monsieur C. : et moi je disais à Madame Verardo : « si vous êtes embêtée par un client, vous dites que c'est votre banquier qui vous harcèle... c'est pas grave... »

Lydia : oui c'est vrai... je me suis souvent servi de ça...

Alain : et j'ai une petite anecdote...

Lydia : ha ! Laquelle ? ... non parce que moi j'ai cru parfois qu'il allait repartir entre deux gendarmes...

Alain : un jour le banquier m'appelle. Il me dit : « ton client, là, il a refusé la traite », mais c'était une grosse traite, 150 000 francs à l'époque...

Lydia : ah oui Dureau...

Alain : oui Dureau...

Lydia : on s'en souvient encore de celui-là...

Alain : oui parce qu'en plus, vraiment, c'était le plus gros chantier que j'avais jamais fait ! Donc je prends ma 4L F6 ; je pars avec la 4L, mais vite ; je tourne chez le client et j'accélère encore... je le voyais, il arrosait sa salade ! J'étais arrivé, je ne sais pas moi, à 50 ou 60 à l'heure... et j'ai freiné, juste devant lui ; je suis descendu de la voiture, je l'ai attrapé et je tapais, je tapais...

Sans parler avant ?

Lydia : (en éclatant de rire) il n'est pas dans le dialogue mon mari...

Alain : tout le monde arrivait ; j'ai dit : « appelez les flics, appelez les flics parce que je vais le tuer... » et puis son fils arrive et il me dit : « arrête, arrête, je vais te payer tout de suite »... et je suis reparti avec le chèque... Entre le coup de fil du banquier et le chèque : moins d'une heure !

Mais vous n'aviez pas peur qu'il porte plainte ?

Alain : non, non...

Lydia : sans témoins c'est bon...

Monsieur C. : il faut dire une chose, c'est que le chef d'entreprise il est dans le développement, et donc il ne pense pas au rejet une seule seconde... être trompé par son client, c'est même pas envisageable...

Alain ; non puis c'est surtout ce que ça engendre derrière parce qu'après, moi, si le client ne me paye pas, que je ne peux pas payer mes fournisseurs, et bien j'ai plus de crédibilité chez mes fournisseurs... or, mes fournisseurs, c'est important... je leur ai toujours dit, à mes fournisseurs : « je vous demande des prix, le maximum, mais vous serez payés »... et je n'ai jamais refusé une traite... et j'ai toujours gagné beaucoup d'argent comme ça...

Finalement, ce qui vous a créé le plus de soucis ce sont ces mauvais payeurs...

Lydia : oui c'était terrible...

J'ai l'impression que ça vous a presque « pourri » votre vie de couple... d'ailleurs vous avez employé l'expression « pourrir la vie » tout à l'heure...

Elle : ah oui ! Moi, c'est sûr, ça m'a pourri la vie... Moi c'est vrai que je lui en voulais... je lui en voulais parce qu'il me laissait gérer ça toute seule... et si, en plus, je lui disais que ça n'allait pas, que je n'y arrivais pas, il me criait dessus...

Mais est-ce que ça valait le coup avec le recul ?

Lydia : ben oui quand même... moi je « re-signe » de suite... vous me dites demain : « on remonte une entreprise », moi, je repars de suite... là ça me démange d'ailleurs...

Ah oui ?

Lydia : ah oui ! Si j'ai une idée, je me lance de suite... j'ai pas encore la bonne idée mais...

Monsieur C. : ce qu'il faut bien comprendre c'est que, pour les entrepreneurs, c'est vital... c'est vital les paiements...

Lydia : oui mais ça fait partie du jeu...

Monsieur C. : mais parfois aussi c'est presque jouissif d'aller récupérer un impayé... c'est quand même une satisfaction quand on y arrive...

Oui, d'accord, c'est le jeu, mais c'est quand même au détriment de la qualité de vie...

Lydia : oui mais dans tous les métiers c'est comme ça : il y a des bons et des mauvais côtés... d'ailleurs, c'était pareil avec les loyers... parce que je gérais aussi nos loyers, en même temps... là, il commence à s'en rendre compte maintenant qu'il a arrêté l'entreprise... il voit ce que c'est aussi que de s'occuper des appartements....

Mais avant il ne s'en rendait pas compte ?

Lydia : non ! Grand dieux non ! Non ! Mais bon, dans toute profession il y a un coté négatif...

Remarque : elle revient toujours à « il faut encaisser, c'est comme ça », elle veut quand même voir le positif ; certaine abnégation qui revient souvent chez les femmes d'entrepreneurs, dimension sacrificielle là encore

Lydia continue : surtout qu'Alain il était insatiable... j'en faisais jamais assez... et ça je lui ai reproché longtemps...

C'est un manque de reconnaissance qui vous a manqué...

Lydia : oui c'est sur...

Mais vous avez quand même tenu... C'est bien...

Lydia : j'ai tenu, oui, parce qu'à coté de ça il y avait autre chose... l'amour peut-être...

Remarque : c'est toujours la femme qui prononce le mot « amour » et toujours plutôt vers la fin, une fois qu'elle est en confiance, certain tabou autour de ce sentiment

Remarque : question de la reconnaissance du travail de l'autre qui peut poser problème

Vous en avez souffert mais vous avez trouvé autre chose à coté pour compenser...

Lydia : oui c'est ça... mais là, vous voyez, on est revenu de vacances, et il me dit : « ouais tu te rends compte, on a deux appartements qui ne sont pas loués et on part en vacances, c'est pas normal, il faut s'en occuper... » Alors c'est vrai que c'est 900 euros qui ne rentrent pas mais moi il a fallu que je récupère les clés, que j'aille faire le ménage dedans et là il voit tout ça maintenant qu'il n'est plus à l'entreprise... alors là, tout d'un coup, il s'aperçoit qu'on a

des appartements ! Avant il n'avait pas vu ! Il ne s'était pas rendu compte ! Il ne savait pas ce que c'était !

Oui je comprends ; c'est énorme cette gestion !

Lydia : ah oui mais il ne se rendait pas compte ! Je me suis déménagée des appartements entiers toute seule... pendant que lui il était en week-end je ne sais où... donc je faisais ça en plus de l'entreprise, en plus des 4 enfants... j'allais faire le ménage... ma première femme de ménage je l'ai eu quand j'ai eu mon accident de cheval... là, quand même, je suis restée un an handicapée, donc j'ai pris une femme de ménage...

Mais comment vous avez tenu ?

Lydia : je ne sais pas ! Parfois je pleurais d'épuisement...

Et vous ne vous plaigniez pas à votre mari ?

Lydia : pourquoi ?

Je ne sais pas... vous ne lui demandiez pas de prendre une femme de ménage par exemple...

Alain : ah non... pour elle, une femme de ménage elle ne sait pas faire le ménage !

Lydia : c'est vrai ! (en éclatant de rire)

Alain : quand je suis arrivé avec elle, je me suis battu parce que, dans son magasin, elle avait deux personnes, et qui c'est qui passait la serpillère ? ... c'était elle ! Elle ne sait pas déléguer !

Vous avez du mal à déléguer ?

Alain : absolument ! Et ça, c'est son gros problème, parce que...

Lydia : non... plus maintenant...

Alain : ...même les appartements, bon on avait une entreprise... elle pouvait très bien prendre un gars une journée, ça n'aurait posé aucun problème à l'entreprise... et ben non... il faut que ce soit elle qui le fasse... et puis comme on a beaucoup de chose on ne peut pas faire tout, tout seul... mais moi j'étais comme elle au début... mais il a bien fallu que je délègue parce qu'autrement ce n'était pas possible d'arriver à tout faire...

Pourquoi ne pas déléguer Madame ? Parce que vous pensiez que ça serait moins bien fait ?

Lydia : parce qu'on n'avait pas les moyens !

Remarque : rigueur budgétaire... ça aussi ça revient souvent, dans quasiment toutes les entreprises ; les femmes sont toutes très près de leurs sous : à la carrosserie, elle dit : « un sou est un sou » et toutes elles disent qu'elles font très attention, qu'elles « se serrent la ceinture »... même si elles ont les moyens... surtout on en profite pas... pas beaucoup de place pour le plaisir d'une manière générale dans leur approche...

Pas les moyens ?

Lydia : oui on n'avait pas les moyens !

Alain: oh !!

Lydia : ah non mais il est rigolo lui !!! Non mais il est devenu riche, il ne sait pas comment !!! Non mais franchement ! On a serré hein ! Moi je me souviens : les enfants, les garçons, les jeans de l'hiver, ça faisait les bermudas de l'été... je suis désolée... je cousait... non je me suis toujours fait mes rideaux... tout dans la maison... on a restauré la maison de nos propres mains... enfin c'était jour et nuit qu'on bossait... mais sinon financièrement on aurait pas pu à l'époque... mais non...il faut être sérieux...

Alain : non mais attends... quand on a acheté les appartements, c'était à quelle époque ?

Lydia : ah je vais te le dire : en 94.

Alain : bon alors, là, combien on a investi ? Tu crois qu'on avait les moyens ?

Lydia : là c'est pas pareil...

Vous aviez les moyens pour investir mais pas pour autre chose...

Elle : en fait non, on n'avait même pas les moyens pour investir... mais c'est pour ça qu'il fallait d'autant plus travailler...

Mais là, maintenant, ça a changé un peu depuis que vous avez arrêté de travailler ? Vous profitez un peu plus ?

Lydia : non même pas ! (en rigolant) J'avais une femme de ménage qui est partie en maladie... je ne l'ai même pas remplacée...

Mais vous vous êtes quand même autorisée à en prendre une alors finalement ?

Lydia : oui mais que depuis 2001...

Monsieur C. : après il y a une chose qu'on n'a pas abordé : c'est le personnel. Vous n'avez pas toujours été bien accompagnés par le personnel que vous avez eu... moi, je me souviens, quand vous étiez encore à la maison, là bas, il y avait une espèce de secrétaire, je ne sais plus comment elle s'appelait... il était temps qu'elle parte ! Vous aviez des affinités avec le personnel mais il y avait aussi du personnel qui n'était pas brillant parfois... et le problème c'est qu'ils mettent la zizanie dans l'entreprise et que ça se répercute même sur ceux qui travaillent bien... non mais c'est vrai que quand on dit j'ai confiance en mon épouse donc je donne plutôt à mon épouse qu'au salarié, ça va bien un moment... mais moi, je me souviens que cette secrétaire, elle en foutait pas une ! C'est vrai que moi je ne faisais que passer mais je voyais bien que cette secrétaire c'était un calvaire ! Moi je préfère encore travailler seul qu'avec une fille comme ça...

Alain : non mais il faut dire que trouver du personnel compétent c'est difficile dans la région...

Monsieur C. : oui c'est sûr et d'ailleurs moi je pense que ça a été un frein à votre développement... il y aurait eu plus de personnel compétent, vous vous seriez beaucoup plus développés...

Lydia : oui ça c'est vrai... c'est une bonne analyse...

Monsieur C. : moi c'est ce que j'ai ressenti quand on discutait... vous aviez deux belles équipes mais, faire une troisième équipe, c'était impossible... ça a vraiment été un frein parce que vous aviez le stock... bon après il y a aussi est-ce que Monsieur, enfin est-ce que Monsieur et Madame, auraient tenus sur la durée ? ... parce qu'il faut assurer derrière...

Et justement, pour vous aider, vous n'avez pas pensé à faire entrer vos enfants dans l'entreprise ?

Lydia : Romain a essayé pendant trois ans mais ça n'a pas marché... déjà parce qu'il avait des problèmes personnels et puis parce que c'était difficile pour lui...

Et ce n'est pas un regret pour vous de n'avoir pas pu transmettre à vos enfants ?

Lydia : moi non... mon mari, je ne sais pas, mais moi pas du tout, au contraire... non mais, vous imaginez, on travaillerait là ! (en rigolant)

Vous voulez dire que vous auriez été obligés de continuer à superviser ?

Lydia : ah oui c'est sûr ! Il faut être lucide !

Alain : non mais le problème, quand on transmet à ses enfants, c'est qu'on reste quand même toujours le chef d'entreprise... et puis, il faut un enfant qui ait les compétences... et, nous, il faut être lucide, ils n'ont pas la niaque du chef d'entreprise...

Lydia : oui c'est bien mieux ce qu'ils font...

Alain : oui ils ont tous une super situation donc ça va... et puis vous savez, nous, quand on a investi à 50 ans, moi je savais que j'allais pas tenir comme ça encore 15 ans... et moi je vois tous les gens qui n'ont pas réinvestit, ils n'ont plus rien... ça c'est primordial, il faut réinvestir... si on laisse tout se délabrer après c'est foutu... c'est comme l'immobilier...

Ce que vous voulez dire c'est qu'il ne fallait pas trop attendre pour vendre car vous aviez peur de vous épuiser à nouveau ?

Alain : ah ben oui... après le gros avantage de réinvestir aussi c'est que ça remotive un peu...

Et quand on se relance comme ça aussi, est-ce que c'est plus facile à porter quand on est deux ?

Alain : oui mais ça... elle a toujours été là... il n'y a pas de problème là-dessus... (en rigolant)

Est-ce que le fait d'avoir gérer cette entreprise en couple, vous pensez, Monsieur, que ça vous a plus porté, plus donné de force que si vous aviez été seul et que Madame avait eu une autre entreprise à côté par exemple ?

Alain : ah oui ! Moi je ne serais pas arrivé où j'en suis si j'avais été tout seul, sans elle... ça je le reconnais... même si elle croit que je dis ça pour lui faire plaisir mais non c'est vrai...

Lydia : alors que moi non... j'aurais été toute seule ça aurait été pareil... j'aurais foncé quand même...

Alain : oui, elle, elle fonce...

Lydia : là d'ailleurs, si j'ai une idée, ça ne me fait pas peur de me relancer...

Monsieur C. : il ne faut pas oublier que Madame vendait des piscines dans l'entreprise ! Elle a la bosse du commerce...

Des piscines ?

Lydia : oui c'est vrai... et combien de fois Alain m'a dit : « non, on ne vend pas de piscines : on a pas le temps pour ça... »

Alors pourquoi vous vous êtes mise à la vente de piscines en plus de l'activité de l'entreprise ?

Alain : parce que je l'y ai obligé...

Lydia : non !

Alain : je lui ai dit : « tu veux une piscine ? Tu n'as qu'à en vendre trois et avec les commissions, je te la paye... »

Lydia : oui parce qu'on avait un commercial qui était multi cartes et donc, il avait la carte pour les piscines... donc j'ai dit à Alain : « ce serait bien qu'on en profite et qu'on s'en fasse faire une ». Il m'a dit : « ben écoute, si tu veux une piscine, tu en vends trois et après tu auras la tienne ». Ah ben il ne me l'a pas dit deux fois ! J'ai fait une formation : dans l'année je les avais ses trois piscines... et puis moi, l'année d'après, j'avais la mienne... et puis après j'ai continué...

Mais quand il vous dit : « après, je te la paye, ta piscine », ça veut dire que, concrètement, il vous l'offre ?

Lydia : oui tout à fait...

Mais c'est grâce à vos commissions si j'ai bien compris ?

Lydia : oui, c'était le deal...

Donc c'est votre argent, ou, au moins, de l'argent commun ?

Lydia : ah non, non, non !!! (en rigolant)... c'est lui qui a tout l'argent !

D'accord, donc ce que vous voulez dire c'est que les commissions des piscines que vous aviez vendues sont allées sur le compte de l'entreprise et qu'ensuite, votre mari vous a dit : « avec cet argent, maintenant, je peux te faire un beau cadeau en t'offrant une piscine » ?

Lydia : oui c'est ça...

Remarque : il est très fort le mari ! il dit : tu me vends trois piscines et avec les commissions que tu auras gagné, je te fais un cadeau : je t'offre une piscine !

D'accord...

Lydia : non mais, vous savez, quand il a vendu l'entreprise, par exemple, qui c'est qui a touché le chèque ? C'est lui... ça a été tout sur son compte...

Alain : oui mais moi je ne sais même pas ce que j'ai sur mes comptes...

Lydia : oui c'est ça... oh oh, enfin quand t'as vendu l'entreprise t'as quand même tout mis sur ton compte : cherchez l'erreur ! (elle le dit en éclatant de rire)... donc on ne peut pas dire que c'est pas ta boîte ; c'est ta boîte... et j'ai toujours respecté ça...

D'accord mais, du coup, ça vous oblige à être dépendante financièrement ?

Lydia : oui tout à fait...

Alain : non...

Lydia : c'est pour ça que je voudrais retravailler

Vous ne semblez pas tout à fait d'accord sur la dépendance financière...

Alain : non mais je ne vois pas pourquoi elle dit ça parce que c'est elle qui gère les comptes donc elle prend ce qu'elle veut dessus...

Lydia : sauf que je ne prends rien...

Remarque : problématique sur les rapports juridiques de propriété, de statut dans l'entreprise et d'argent (répartitions dans ces trois domaines à étudier et voir si influence)

Monsieur C. : *(on sent que le sujet est un peu délicat donc je pense que c'est pour ça qu'il intervient...)* heu moi je suis neutre donc je vais essayer d'apporter un regard extérieur sans me faire frapper par les deux... (elle éclate de rire)... non sincèrement depuis 12 ans, c'est vrai que je n'ai jamais vu Monsieur à la banque, pas une seule fois...

Lydia : non il me fait confiance...

Monsieur C. continue : après ce qu'il faut comprendre c'est qu'entre l'entreprise et la famille, il n'y a pas de frontière...

Lydia : non mais en plus on s'en fiche de ça... moi je vous dis ça mais en fait j'en ai rien à faire... par exemple je n'ai pas eu de cadeau d'anniversaire mais le lendemain je suis allée à la bijouterie et je me suis achetée un cadeau... y'a pas de soucis... je veux dire, faut pas se compliquer la vie avec ça...

Vous vous êtes achetée votre cadeau avec son argent donc ?

Lydia : oui avec son argent... et alors ? Mais c'est le mien aussi... non mais je rigole... mais ça choque les autres plus que moi... quand il a touché la vente sur son compte c'est vrai qu'on m'a dit : « mais quand même, il pourrait t'en laisser une partie... »... mais bon moi en fait je m'en fiche... faut pas pinailler pour ça...

Quand vous voulez vous faire plaisir, vous prenez donc la carte de Monsieur pour vous acheter quelque chose...

Lydia : oui mais, de toutes façons, c'est moi qui ait sa carte donc je n'ai pas besoin de lui demander...

Et vous Monsieur, ça ne vous est jamais arrivé de reprocher à votre femme d'avoir acheté telle ou telle chose avec votre carte pour se faire plaisir...

Alain : non

Monsieur C. : mais c'est vrai que Madame est dépensière...

Lydia : oui je suis dépensière et alors ?

Monsieur C. : elle aime la vie, elle aime se faire plaisir...

Lydia : je n'achète pas des lingots non plus...

Alain : moi, vous savez, j'avais un devoir ; c'était de gagner de l'argent... et j'ai accompli ce devoir...

Vous aviez un devoir envers qui ?

Alain : envers mon épouse, ma famille, mes employés... mes employés surtout parce que je leur ai toujours dit, si l'entreprise gagne de l'argent c'est pour vous... parce que, vous voyez, vous êtes bien payés, quand vous demandez quelque chose vous l'avez...

Remarque : importance de l'influence du schéma traditionnel de répartition des rôles... l'homme se sent investi de ce devoir de faire vivre sa famille...

Et ce devoir vous vous l'êtes fixé vous-même ? C'est venu d'où ?

Alain : c'est familial... parce que mes parents avaient des gros problèmes d'argent et ma mère était obligée d'aller mendier...

Lydia : de toutes façons, moi, si il m'avait pris la tête avec l'argent, il ne m'aurait pas gardée... ah moi, je partais de suite....

C'est-à-dire...

Lydia : Il m'aurait dit ; « non tu ne dois pas acheter ça »... il aurait regardé le relevé de compte en détails... moi, j'aurais pas supporté... non mais il lui faut quelqu'un avec beaucoup de personnalité à mon mari, sinon il écrase... et moi il a pas pu m'écraser...

Et je suppose que c'est ça qui lui a plût aussi chez vous...

Alain : ah oui ! Non mais moi, je l'ai toujours dit : il me faut une femme avec de la personnalité...

Lydia : et moi j'ai toujours autant travaillé que lui... si ce n'est plus... je considère que j'ai même plus travaillé que lui...

Vous êtes d'accord avec ça Monsieur ?

Alain : oui, oui je suis d'accord... mais il faut quand même comprendre que quand on manque d'argent, ça se répercute sur la famille... je sais que ne pas avoir d'argent, c'est invivable...

Oui c'est vrai que votre entreprise réussissait... et ça, ça aide pour tenir... quand il y a de l'argent c'est plus vivable...

Lydia et Alain : tout à fait...

Lydia : mais enfin c'est nous qui le gagnions et on en a pas toujours eu non plus... et quand on n'avait pas beaucoup d'argent, on privilégiait l'entreprise...

Alain : non mais, quand même, il y en a toujours eu de l'argent...

Lydia : oui mais on le laissait dans l'entreprise, pour qu'elle se développe... on a toujours laissé le maximum dans l'entreprise... on aurait pu sortir plus, mais on ne voulait pas... moi, dans les années où je n'avais pas de salaire, ça ne me dérangeait pas et même, quelque part, ça me rassurait parce que je savais que c'était ça de plus dans les caisses de l'entreprise... mêmes les dividendes on ne les touchait plus parce qu'après il faut payer des impôts dessus... on a quand même privilégié tout le temps l'entreprise ; elle était prioritaire...

Remarque : encore une fois l'entreprise est prioritaire et peu de place pour les dépenses dans la famille

Alain : oui mais c'est normal parce que si l'entreprise coule, tout le reste coule... c'est quand même elle qui ramène l'argent...

Monsieur C. : attention, c'est que aujourd'hui on a cette image là parce qu'ils sont en haut mais il faut se rappeler qu'ils sont partis de rien...

Alain : ah ça c'est sûr... moi, quand j'ai commencé, j'avais juste ma caisse à outils...

Vous dites tous les deux, sans hésitations : « on a toujours privilégié l'entreprise » mais qu'est ce qui est le plus important pour vous : l'entreprise ou la famille ?

Lydia : ah pour moi la famille, mes enfants...

Et pour vous Monsieur ?

Alain : l'entreprise... parce que si l'entreprise va bien, la famille va bien... si l'entreprise va bien, moi je peux offrir le meilleur à mes enfants... je peux leur payer des études par exemple... on a fait des gosses, il était hors de question qu'à 18 ans je leur dise : « ben non mon chéri, tu vas bosser parce que j'ai pas les moyens de te payer la fac »...

Remarque : il est le seul pour l'instant à avoir répondu « l'entreprise »... mais pour le bien-être de la famille...

Diriez-vous que votre travail en couple est un facteur de votre réussite ?

Alain : oui, c'est sûr, car le problème des petites entreprises, c'est ça... c'est que moi j'ai eu la chance d'avoir mon épouse... mais un gars tout seul, à ma place, je ne sais pas comment il peut y arriver... il ne peut pas tout suivre... ce n'est pas possible...

Monsieur C. : ou alors on a un collaborateur...

Alain : oui mais bon il faut vérifier derrière parce qu'on peut tomber sur quelqu'un qui n'est pas à la hauteur... et puis on a jamais totalement la même confiance qu'avec sa femme... regardez, mon repreneur, pour vous donner un exemple, il ouvre le courrier lui même... mais ce n'est pas possible ça ! Il perd un temps fou avec ça...

Et sa femme, elle fait quoi ?

Alain : elle travaille à l'extérieur...

Vous avez accompagné votre repreneur dans la reprise ?

Alain : oui, pendant 6 mois...

Vous aussi Madame ?

Lydia: ah non moi je n'ai pas tenu...

Ah bon ?

Alain : non elle, elle l'a mal vécu...

Vous avez démissionné ?

Lydia : non, je me suis mise en maladie... et c'était très bien...

Pourquoi l'avez-vous mal vécu ?

Lydia : j'étais trop jeune pour vendre... j'aurais préféré attendre 62 ans...

Et vous Monsieur vous l'avez bien vécu ?

Alain : oui

Lydia : non mais pour lui c'est facile, il a la retraite mais moi j'ai pas la retraite donc... heu... je ne sais pas...

Alain : oh c'est bon...on revient toujours à la même chose ; elle n'a rien...

Lydia : non mais moi le problème c'est qu'il me manque des trimestres et là je ne cotise plus... je ne cotise pas là...

Et à part ce problème de retraite, est-ce que vous ne l'avez pas mal vécu aussi à cause de l'attachement que vous aviez pour l'entreprise ?

Lydia : ah oui, ça c'est sûr ! Moi j'ai pas supporté de laisser mon bureau, laisser les comptes, laisser tout... j'ai dit : « c'est pas possible ! »... et puis, celle qui me remplace, j'ai dit : « elle va jamais y arriver, c'est pas possible... »

Monsieur C. : ceux qui ont repris ce sont deux frères très complémentaires ; un qui fait l'électricité et l'autre qui est vendeur...

Alain : non mais c'est bien qu'on ait trouvé parce que c'est pas facile de vendre une entreprise comme la mienne... et puis on a l'exonération de la plus-value... donc c'est bien...

Remarque : il ne dit pas « comme la nôtre »...

Vous n'avez pas peur de vous ennuyer maintenant que vous êtes à la retraite ?

Alain : non... j'ai de la terre, j'ai un tracteur, je vais m'occuper...

Et pour vous Monsieur, le départ de l'entreprise n'a pas été trop dur ?

Alain : ah si !! Vous savez, quand je suis parti, j'ai pris un carton sous le bras, comme on voit dans les films américains... et j'ai mis mes affaires dedans...

Vous avez mis quoi dedans ?

Alain : une machine à calculer que j'ai depuis des années...

Lydia : son coupe ongles...

Alain : oui, mon coupe ongle... une pince à œillets qui était gravée quand j'ai passé mon CAP...

Et vous Madame, vous avez fait pareil ?

Lydia : oui mais c'était dur...

Vous diriez que votre entreprise avait une valeur émotionnelle à vos yeux ?

Lydia : oui c'est certain... Vous savez, encore aujourd'hui, je ne peux pas y retourner... c'est terrible... je ne peux pas... c'est pas contre les gens qui y sont... c'est juste que je ne peux pas... et même la photo où tu m'avais photographiée au bureau (en regardant son mari), quand je la regarde, ça me fait mal...

Je comprends... je voudrais revenir sur les disputes qui pouvaient avoir lieu à l'entreprise... Quelle était l'attitude des employés face à cette situation ? N'aviez-vous pas peur de perdre une part de votre crédibilité en vous disputant devant eux ?

Lydia : non, je ne pense pas... d'ailleurs, moi, ma secrétaire elle me soutenait beaucoup... elle me disait : « mais comment vous faites pour supporter tout ça ? »...

Alain : moi j'ai toujours considéré mon épouse, dans l'entreprise, comme une employée... et donc si je devais l'engueuler, je l'engueulais... bon on ne s'engueulait pas tous les quatre matins non plus et puis ça dépend des personnes là j'ai une secrétaire, Sandrine, je me suis jamais engueulée avec elle, alors que l'autre d'avant je faisais que de l'engueuler parce qu'elle était incompétente...

Lydia : non, les salariés ils connaissent le caractère d'Alain donc ils font la part des choses...

Merci beaucoup pour les réponses sincères que m'avez fournies...

Alain : non mais, vous savez, si ça peut aider certains, ça me fait plaisir...

Remarque : lui aussi, comme #4, est dans la transmission de son expérience à d'autres copreneurs

Où l'intérêt pratique du sujet c'est justement que certains entrepreneurs familiaux puissent se reconnaître dans les observations et en tirer des conséquences quant à leur gestion... Justement quels conseils donneriez-vous à un couple qui décide de diriger une entreprise familiale ensemble ?

Alain : d'après moi la clé, en couple, c'est de responsabiliser vraiment sa conjointe, ne pas avoir besoin d'être derrière elle, un couple c'est une association... après il faut que les deux soient à la hauteur...

Et vous Madame, quel conseil donneriez-vous ?

Lydia : déjà, bien regarder dans le même sens... bien garder la réussite de l'entreprise comme objectif... et puis il ne faut pas mélanger l'entreprise avec l'amour, la vie de couple...

Remarque : vision commune

Monsieur C. : oui mais ça c'est compliqué...

Lydia : non... il faut se forcer à la faire... par exemple, il faut s'obliger à partir en vacances au moins une fois par an avec son mari... juste tous les deux... et, pendant ces vacances, faire une coupure totale avec l'entreprise... vous savez, je vais vous faire une confidence : à chaque fois que nous partions en vacances, j'avais l'impression de retomber amoureuse de mon mari...

C'est important donc de se retrouver tous les deux loin de l'entreprise ?

Lydia : oui très, très important...

Remarque : mêmes réflexions que #4 : importance de s'accorder du temps en couple hors de l'entreprise Josiane : et je vais vous dire, pendant les vacances, il n'y avait jamais un mot plus haut que l'autre... on partait et on s'entendait à merveille...

Alain : c'est peut-être ce qu'on n'a pas trop su faire, ça... parce que, pour nous, le problème c'est qu'on était ouverts 24 h sur 24... car on avait le service de dépannage... donc nuit et jour, moi, j'avais mon téléphone à moins d'un mètre de moi...

Lydia : oui mais on est parti quand même tous les deux, tous les ans, une semaine...

Alain : oui mais on n'a pas su le faire assez...

Remarque : quand le mari pointe du doigt un défaut ou quelque chose de négatif, sa femme cherche souvent à atténuer ce défaut, à dire que ce ne n'est pas grave finalement, que ça va... ce qui ne l'empêche pas de pointer elle aussi du doigt des points négatifs, mais aussitôt en les atténuant après... comme pour l'anniversaire ou pour le partage de l'argent... elle le dit, mais après elle dit : non mais c'est pas grave... et pareil ici avec son mari... je trouve qu'il y a une forme de résilience et d'abnégation assez forte et prononcée chez ces femmes d'entrepreneurs... ça se retrouve dans d'autres témoignages aussi...

Lydia : on partait tous les ans une semaine tous les deux et une semaine avec les enfants... c'est tout...

Alain : il faudrait savoir se prendre une journée dans la semaine...

Lydia : oui, c'est vrai, une journée dans la semaine, tous les deux, ça aurait été bien...

Alain : oui parce que, nous, on faisait du service donc, même le week-end, il fallait être là au cas où...

Lydia : oui... partir une journée dans la semaine à Bordeaux, par exemple... se garder une journée pour nous... ça, ça aurait été bien, c'est vrai...

Alain : il faut savoir prendre un peu de recul sur l'entreprise... on a essayé... mais bon...

Oui, ce n'est pas facile car le quotidien nous rattrape...

Lydia : oui, c'est ça... on se dit qu'on va le faire et puis après on se dit qu'on ne peut pas parce qu'il y a toujours un rendez-vous ou quelque chose...

Alain : mais je pense que c'est parce que ça, il faut que quelqu'un l'organise... c'est vrai que moi je n'étais pas organisateur de ça...

Oui il faut vraiment bloquer cette journée et s'y tenir...

Monsieur C. : moi je voudrais revenir sur le côté juridique... C'est vrai que dans le schéma classique, à votre époque, l'épouse était un peu soumise par rapport au mari... mais aujourd'hui les femmes ses sont libérées... et ultra libérées... je crois qu'un jeune aujourd'hui ne définirait pas les choses comme vous, au niveau juridique... car, aujourd'hui, on part ensemble mais on s'arrête souvent... il y a la quarantaine où on veut changer de métiers ou de femme, voire les deux... donc aujourd'hui on retrouve quand même des grandes lignes, des virages comme ça, dans la vie des personnes, qui reviennent chez beaucoup de couples...

Remarque : cf théorie des cycles de vie et nouvelles formes familiales aussi

Il continue : la femme libérée, ok, elle s'est libérée... mais pas toujours comme il faudrait... en tout cas pour la stabilité du couple...

Lydia : mais vous vous rendez compte ; il aurait mis la moitié de l'entreprise à mon nom, je le quitte... mais vous imaginez ! Comment on fait ? C'est trop compliqué !

Monsieur C. : il rachète votre moitié...

Lydia : il rachète ?! Mais ça aurait été une catastrophe !!! Ah non, là, franchement, vous ne protégez pas l'entreprise ! Il n'aurait pas pu racheter...

Monsieur C. : oui mais, par contre, vous vous protégez, vous...

Lydia : oui mais l'entreprise n'existait plus... non... non... c'est pas possible...

Parce que là, ça veut dire que vous vous sacrifiez pour l'entreprise... vous auriez pu vous retrouver sans rien du jour au lendemain...

Lydia : oui mais de toutes façons ce n'est pas mon entreprise... c'est la sienne...

Alain : oui mais de toutes façons il y avait les enfants...

Vous voulez dire que les enfants sont, à vos yeux, une sécurité pour Madame ?

Alain : oui

Lydia : si Alain disparaissait, est-ce que j'avais quelque chose moi ? J'ai même pas pensé à ça...

Monsieur C. : non, c'était partagé entre les enfants...

Lydia : ah oui, je vivais vraiment dangereusement alors ! (en éclatant de rire)

Alain : non mais de toutes façons dans l'entreprise familiale en couple si il y en a un qui tombe, l'entreprise tombe... on ne peut pas racheter la moitié de l'entreprise... c'est pas possible... je comprends bien que le fait d'être deux propriétaires ça protège l'autre mais après il y a la réalité des choses et la réalité c'est que l'entreprise, il faut qu'elle perdure...

Lydia : de toutes façons, moi je ne me serais pas vu lui réclamer la moitié... c'est pas possible...

Mais pourtant vous avez contribué aussi à la réussite de cette entreprise...

Lydia : oui mais j'ai bien vécu aussi dessus... et puis c'est pas la mienne... même si j'ai fait comme si c'était la mienne...

Oui la création est due à l'un mais le développement est dû aux deux...

Lydia : oui c'est vrai...

Monsieur C. : moi je résumerais en disant que Monsieur c'est les racines en profondeur et Madame les racines en largeur... les deux ont des racines mais elles ne sont pas disposées pareil...

Vous êtes d'accord avec ça ?

Lydia : oui sûrement... moi c'est sûr que j'englobe tout... je suis une pieuvre, surtout avec mes enfants... moi ma famille ce sont mes enfants... c'est un vrai matriarcat chez moi... mais ça c'est normal je pense... c'est toutes les mères comme ça... enfin sauf la mienne... puisque la mienne elle m'a abandonnée... (en éclatant de rire)...

Monsieur C. : non mais c'est pour ça que je dis « en largeur »... c'est parce que ce vécu-là est un manque et ce manque de profondeur, il se compense en largeur...

Lydia : non mais il m'épate lui !

Monsieur C. : non mais moi j'ai toujours fonctionné par images...

On parlait tout à l'heure des anciennes générations dans lesquelles la femme était un peu soumise... mais vous, Madame, avez-vous l'impression d'avoir été une femme soumise ?

Lydia : ah non pas du tout !

Mais juridiquement, Monsieur avait tout et vous n'aviez rien... est-ce que ça n'est pas une forme de soumission ?

Lydia : non ce n'est pas grave ça...

Alain : vous savez en France ce ne sont pas les rois qui régnaient, c'était les reines... il y en a un qui est devant et un qui est derrière... et ça, ça continue... et je crois que si on a oublié ça, ça ne peut pas marcher... parce que, bon, vous savez les femmes elles veulent être devant, devant mais bon il faut un homme et une femme pour que ça marche et je pense que si on a oublié ça... c'est pas bon du tout

Lydia : c'est dommage... moi je ne suis pas féministe... moi il me faut un homme, un vrai...

Alain : chacun son rôle... en définitive la grosse réussite c'est être deux...

Lydia : oui c'est la complémentarité...

Alain : voilà c'est ça... ça c'est primordial...

Remarque : complémentarité

Lydia : il faut qu'il y ait une certaine parité aussi mais dans la complémentarité...

Remarque : « parité » = équité ?

Alain : ça il ne faut pas l'oublier... l'homme et la femme sont complémentaires et même si l'homme s'affirme en tant qu'homme, ça ne veut pas dire qu'il n'a pas de respect pour sa femme... ce qui est important c'est le respect...

Lydia : d'autant plus que, si on en revient à la séparation... moi je vais vous dire, juridiquement, la femme est hyper bien protégée... on a des amis avocats qui nous le disent... je suis désolée mais si demain Alain me met dehors, ça va lui coûter très cher... ça peut lui coûter très cher...

Oui... parce que vous êtes mariés... sinon c'est différent...

Lydia : certes

Le mariage vous protège quand même...

Lydia : oui tout à fait

Vous êtes en séparation de biens ?

Lydia : oui

Alain : non mais bon après il ne faut pas penser qu'à ça aussi... même si c'est d'actualité aujourd'hui avec un sur deux ou un sur trois qui se séparent... mais ça reviendra aussi parce que les séparations, c'est bien beau, mais après on se rend compte aussi que ça sert à rien...

Monsieur C. : moi je n'étais pas chef d'entreprise mais c'est vrai que j'ai souvent entendu ma femme me dire que je n'étais pas assez là pour m'occuper des enfants...

C'est un reproche que vous avez parfois pu faire à votre mari, Madame ?

Lydia : c'est pas un reproche, c'est une constatation... peut-être qu'il n'en avait pas les moyens...

Vous n'avez pas trouvé ça dommage ?

Lydia : non... il ne pouvait pas tout faire... et puis c'était peut-être pas son histoire... il n'y arrivait pas...

Remarque : schéma traditionnel

Et vos enfants n'en ont pas souffert ?

Lydia : vous savez, ils souffrent de tout nos enfants... il y aura toujours quelque chose dont ils souffrent... ils vous reprocheront toujours quelque chose... vous verrez... quoi que vous fassiez... mais c'est normal... c'est pour se construire... et c'est comme ça qu'ils grandissent... moi j'ai quatre gosses merveilleux...

Alain : et puis la récompense c'est que quand ils grandissent et qu'ils ont une certaine maturité, ils vous disent : « vous avez bien fait de nous éduquer comme ça »...

Lydia : oui... mais enfants ils adorent mon mari ! ... les quatre... même les deux qui sont pas à lui... pourtant il a été très sévère, très dur... même si il n'était pas souvent là, quand il était là, il était très dur... et ils le disent maintenant... ils le remercient maintenant... ma fille par exemple elle adore son papa... alors qu'il ne s'est jamais occupé d'elle... mais les quatre ils t'adorent...

Alain : moi je ne demande rien...

Lydia : ...et les deux aînés, ils n'ont qu'un père, c'est Alain... et les petits enfants n'en parlons pas...

Alain : non mais c'est vrai que moi je crois que j'ai beaucoup travaillé pour ma famille... vous savez j'ai été très frustré quand j'étais jeune parce que chez moi, on n'avait pas les moyens... et on ne pouvait pas avoir ce qu'on voulait avoir... et je me suis dit que je devais tout faire pour ne pas reproduire ça avec ma famille...

Lydia : de toutes façons, vous savez il y aura toujours des choses que vous regretterez de ne pas avoir fait pour vos enfants... et c'est normal... on n'est pas parfait... mais il faut serrer les dents... et c'est comme ça qu'on avance... il faut juste leur donner tout l'amour dont ils ont besoin et c'est tout... il faut leur répéter tous les jours que vous les aimez...

Mais il n'y a pas eu une distance qui s'est créée à l'adolescence, des tensions ?

Lydia : ah si ! bien sûr ! Il y a eu des conflits... mais l'amour est plus fort...

Alain : oui mais le conflit il est souvent avec la mère...

Lydia : ben bien sûr ! Avec toi ça risque rien !! T'es pas là !!!... les conseils de classe... mais tout tout tout... il n'a jamais été là...

Alain : et même leur caractère... quand il y a un problème c'est toi qui prend !

Vous en êtes conscient aujourd'hui, Monsieur, mais vous en étiez déjà conscient à l'époque ?

Alain : oui bien sûr j'en ai toujours été conscient...

Lydia : non mais vous savez pourquoi...

Pourquoi ?

Lydia : il n'y a pas qu'une histoire de présence... c'est parce que nous, les mères, nos enfants sont sûrs de notre amour... donc ils peuvent tout nous dire... ils savent que quoi qu'ils nous disent, même les choses les pires, on les aimera toujours... ils savent qu'on sera toujours là... quand ils nous engueulent comme ça, je crois qu'ils nous font une confiance énorme quelque part...

Alain : et le père il a un rôle différent... quelque fois il doit mettre le holà sur des trucs parce que la mère a pas la capacité de le faire...

Lydia : le père c'est la force... lui il sert à couper le cordon...

Alain : oui le père il doit montrer de l'autorité... c'est le père fouettard... je suis désolé...

Remarque : schéma traditionnel

Monsieur C. : il faut aussi dire que c'est important de déléguer...

Alain : oui mais quand on délègue, il faut savoir que c'est aussi bien le bon que le mauvais... il faut leur laisser mordre la poussière aussi à ceux à qui on délègue... que ce soit dans la famille ou ailleurs...

Est-ce que vos employés étaient comme une deuxième famille pour vous ?

Alain : oui c'est sûr... on faisait des repas de Noël avec eux... tout le monde était autour de la table...

De votre table ?

Lydia : oui chez nous, ça se passait dans notre maison...

Vous aviez combien de salariés ?

Alain : 8

Et est-ce que vous vous reconnaissez un peu quand on dit que les entreprises familiales ont une gestion paternaliste ?

Lydia : tout à fait ! C'est ce que j'allais dire ! C'était très paternaliste !

Et c'est positif pour vous ?

Lydia : ah oui !

Alain : oui et puis il faut dire qu'il y avait du retour derrière aussi... les gens quand on les embauchait, ils avaient treize mois de salaire mais ils savaient qu'à 7h30 le matin ils avaient intérêt à être là...

Lydia : et puis on leur faisait leur anniversaire...

Vous connaissiez toutes les dates d'anniversaire de vos employés ?

Lydia : oui ! Je leur achetais un cadeau... c'était comme une deuxième famille... et faut voir ce qu'elle m'écrivait Sandrine, ma secrétaire... elle m'adorait...

Un cadeau personnalisé ?

Lydia : ah oui...

Vous saviez pour chacun ce qu'ils aimaient ?

Lydia : ben oui... Sandrine par exemple elle venait de s'installer dans un appartement alors je lui ai offert sa vaisselle, sa ménagère, tout ça...

Remarque : ce sont un peu des cadeaux de maman qui aide sa fille à s'installer...

Monsieur C. : moi en fait je pense qu'il n'y a pas une première et une deuxième famille... il y a la première et la première... sauf qu'il y a la première dans la journée (les employés de l'entreprise) et la première le soir (la « vraie » famille)...

Alain : quand ils avaient besoin de matériel, on leur donnait... c'est donnant-donnant... mais donnant-donnant sans compter... je leur prêtais le camion quand ils en avaient besoin... je

savais qu'ils voulaient se faire un petit billet le week-end, je leur donnais des petits chantiers... nous on faisait deux millions de chiffre d'affaire et il n'y avait que quatre ouvriers finalement... mais par exemple mes ouvriers, si ils avaient besoin d'une demi-journée, c'était jamais décompté en congés... jamais... je leur donnais... parce que je savais que derrière si il y avait un chantier à finir, ils y restaient jusqu'à 21h s'il fallait... et ils en ont jamais abusé... ils n'en ont jamais profité pour me demander plein de demi-journées... quelques fois je les appelais et je leur disais : « mais où c'est que vous êtes, j'ai envie de fermer ! »... je vais vous dire, le matin, l'heure d'embauche c'était 7h30... les premiers arrivaient à 7h10... et les derniers à 7h20... et je leur ai jamais dit de venir avant... et ils arrivaient, ils commençaient tout de suite à travailler, ils n'attendaient pas en prenant un café... quand on partait en Dordogne travailler, il y avait une heure et demi de route, et bien, ils partaient d'ici pour être à 7h30 ou 8 heures maximum sur le chantier...

Et ça ce n'était pas payé en plus ?

Alain : ah non, non, non... mais moi je leur avais rien demandé... ils le faisaient naturellement... moi j'avais juste fait comprendre que je ne voulais pas que les mecs ils arrivent sur le chantier à 10h... et tout le monde s'y mettait... ils travaillaient comme ça... ils avaient compris que si l'entreprise marchait c'était bon pour eux aussi...

Et ça vous pensez que ça tient au caractère familial de l'entreprise ?

Alain : oui bien sûr... c'est comme dans une famille... on se rend service mais on ne fait pas les comptes...

Lydia : il faut rester humain... ça manque tellement ça aujourd'hui...

Remarque : elle associe le paternalisme à de l'humanisme donc elle a, comme dans toutes les entreprises familiales je pense, cette vision positive du paternalisme... ce qui n'est pas forcément la vision la plus répandue actuellement dans la société... mais justement, peut-être par ceux qui ne connaissent pas l'entreprise familiale...

Est-ce que vous pensez que le fait de diriger l'entreprise en couple a favorisé ce type de gestion ?

Lydia : oui c'est sûr...

Alain : mais le gros problème de l'entreprise familiale c'est qu'on ne peut pas être 50... justement, on préfère ne pas embaucher, au cas où ça mettrait la zizanie avec les autres...

Ça c'est une question que vous vous êtes posé ?

Alain : ah oui souvent... pour embaucher, nous, ça a été très, très compliqué à cause de ça...

Remarque : force de l'intuitu personae dans l'entreprise familiale

Quand c'est trop familial, ça peut être un frein au développement finalement... moi j'ai eu des difficultés à me développer à cause de ça... et puis ça créé un certain immobilisme aussi, une peur du changement... par exemple j'avais un employé, Eric, il avait 27 ans de boîte et il n'était jamais parti en déplacement... et bien quand j'ai commencé à me développer et à

accepter des gros chantiers dans d'autres régions, je ne pouvais pas dire à Eric d'y aller... je ne me voyais pas lui demander ça... parce que je sais que ça l'aurait embêté... donc on est attaché à eux mais parfois peut-être trop car ça peut freiner le développement de l'entreprise du coup... en tout cas, moi, c'est ce que ça a fait... parce qu'avec une entreprise non familiale et plus grosse, le patron, il ne se pose pas la question de savoir si le salarié il va aimer ou pas aller en déplacement...

Remarque :

Le fait d'être proche, d'avoir un lien affectif avec ses employés, n'est pas forcément un avantage pour le développement de l'entreprise.

on a presque l'impression qu'il prenait finalement plus de « pincettes » avec ses employés qu'avec ses enfants... parce qu'apparemment, tout à l'heure, il disait quand même qu'il n'avait pas trop l'habitude de tenir compte des états d'âme de ses enfants et qu'il fallait que ça marche à la baguette...

D'accord, c'est vraiment très intéressant tout ce que vous m'avez dit... merci beaucoup... et vous avez une très belle réussite, aussi bien familiale, qu'entrepreneuriale...

Alain : on ne va pas se plaindre...

Lydia : on est dans la moyenne par rapport aux autres que vous interrogez ? Il y a des choses qui reviennent souvent ?

Oui, l'importance de la complémentarité... ça revient à chaque fois... et dès les premières phrases, comme si c'était vraiment la base de tout... et aussi toujours cette répartition des tâches... avec la femme en charge des tâches administratives et l'homme en charge de la partie technique...

Lydia : mais en même temps, moi, vous savez, quand je vendais mes piscines, je m'occupais aussi de la partie technique... je gérais tout de A à Z... et Alain ne s'occupait de rien... j'étais patronne là... je gérais les salariés... je gérais tout... j'étais patronne... je me suis toujours sentie patronne de toutes façons...

Toujours ?

Lydia: ah oui je me suis toujours sentie patronne autant que lui... et d'ailleurs, les salariés, quand ça n'allait pas avec Alain, aussitôt, ils venaient me le dire... ah oui moi je me suis toujours senti patronne à part entière... vous voyez ce que je veux dire ? ...

Oui, oui, je comprends...

Remarque : elle insiste beaucoup, ça semble très important pour elle qu'il n'y ait pas de malentendu là-dessus

Elle continue : j'en avais même des salariés qui venaient pleurer sur mon épaule...

Pourquoi ?

Lydia : parce qu'ils venaient de se faire engueuler par Alain... combien je suis allée en chercher au bout de la route ?

Ils voulaient partir ?

Lydia : oui !

Donc vous aviez encore une fois votre côté « maman » qui prenait le dessus...

Lydia : oui, tout à fait...

Alain : et ils aimaient ça... ils aimaient ça...

Dans l'entreprise il y avait la maman et le papa...

Lydia : tout à fait, c'est tout à fait ça... et c'est là qu'on peut dire que c'était une entreprise familiale...

Alain : oui et puis ça dépassait même le stade de l'entreprise...

C'est-à-dire ?

Alain : ben on les a accompagnés quand ils avaient des problèmes... même des problèmes personnels, de famille... c'était pas que matériellement... c'était aussi sentimentalement... on portait leurs soucis...

Lydia : moi j'en ai beaucoup materné...

Monsieur C. : en fait l'entreprise c'était une crèche !

Lydia : ah oui, pour certains, oui ! J'ai revu Eric il n'y a pas longtemps et il m'a dit : « tous les jours vous me manquez »... j'ai trouvé ça très beau... et Sandrine aussi... elle m'a dit : « vous me manquez, c'est plus du tout pareil depuis que vous n'êtes plus là »...

Monsieur C. : et moi, ma relation de banquier avec les clients d'entreprise familiale, elle est totalement différente d'avec les autres... je les connais, on est en totale confiance, je les suis depuis des années, c'est hors de question par exemple qu'avec des clients comme ça je fasse un taux-grille... par exemple quand il y a un crédit en cours, je me dois de le renégocier automatiquement si je vois que les taux baissent, même sans qu'ils me le demande, parce que je sais que c'est dans leur intérêt...

Alain : oui et c'est réciproque... c'est une confiance mutuelle... parce que, nous, on a été sollicités par d'autres banques et on n'en a pas voulu...

Lydia : on les recevait même pas les autres !

Alain : et pour finir, je crois qu'au lieu de chercher toujours à savoir pour quelle raison les couples se séparent, il vaut mieux essayer de chercher pour quelle raison ils sont ensemble, pour quelle raison ça marche...

Monsieur C. : pour moi, il y a deux raisons, c'est que vous êtes différents et complémentaires...

Alain : oui moi je crois que c'est ça...

Remerciements

Données collectées en externe



Capture d'écran du site internet de l'entreprise



Logo de l'entreprise

Entretien du couple

Patricia et Xavier

Entreprise Maumy

13 février 2015

<p>Cadre contextuel : Patricia et Xavier sont mariés. Ils ont trois enfants. Ils ont été codirigeants dans une enseigne franchisée pendant 4 ans (de 2008 à 2012). Ils ont revendu cette franchise et ont acheté une imprimerie qu'ils dirigent ensemble depuis 2012.</p>

Monsieur M. : Ça va en ce moment ? Ce n'est pas trop dur avec ce qui vient de vous arriver (Madame vient de perdre son père) ?

Patricia : je suis très fatiguée avec ce qui est arrivé on n'a pas eu de vacances. Et puis les successions vous savez faut les assumer derrière avec tous les papiers que ça engendre, maman elle n'est pas bien non plus...

Xavier : et puis avec les problèmes à l'imprimerie en plus : on a eu deux gros chèques qui nous sont revenus impayés, il y en a pour 20 000 euros environ... et puis depuis ce matin j'ai une machine qui est en panne alors ça ralentit toute la production... bref...

Monsieur M. : On va faire vite ne vous inquiétez pas...

Patricia : non mais ça va on a un peu de temps quand même mais le problème c'est qu'on sait qu'on a plein de choses à faire après donc c'est un peu stressant...

Vous êtes de Bordeaux ?

Xavier : On a habité à Paris puis dans le sud à Antibes, puis on est venu ici à Bordeaux car mes parents habitent Arcachon donc c'était pas trop loin. On en avait un peu marre du Sud, moi j'ai bossé chez Danone, là bas, j'étais directeur d'une filiale de Danone.

C'est une belle ville Antibes...

Patricia : oui enfin nous on trouvait que l'été il y avait trop de monde... heureusement on habitait un peu dans les derrières...

Xavier : on était à Sophia Antipolis...

Monsieur M. me présente. Je me présente.

Xavier : ah ben moi j'ai fait quelques heures à l'IAE de Bordeaux en temps qu'intervenant. Non je dis ça parce que je viens de me rendre compte il y a quelques temps que j'avais des points de retraite grâce à ça...

Patricia : oui enfin si tu dois compter sur ça pour ta retraite, on n'a plus qu'à aller vivre ailleurs...

Xavier : oui bien sûr, c'est vrai que j'ai vite arrêté parce que même si les étudiants étaient plutôt motivés et intéressants, je me suis vite rendu compte que ce n'était pas mon truc l'enseignement.... Moi j'ai besoin d'être sur le terrain, de bouger....

Oui je comprends, vous avez un pur esprit d'entrepreneur....

J'explique davantage mon parcours et mon projet... je conclus en disant que ça m'intéresse de savoir comment on arrive à se répartir les rôles, à s'organiser dans un couple d'entrepreneurs... ils répondent :

Xavier : comment ? Difficilement !

Remarque : pas si évident et facile que ça...

Patricia : oui c'est vrai que c'est pas tous les jours faciles... mais je crois que le plus important c'est de bien s'entendre déjà avant, à la base... et aussi d'avoir une totale confiance l'un en l'autre...

Remarque : là encore, ils considèrent que c'est le couple la base du succès. Si le couple va bien, le copreneuriat fonctionne...

D'ailleurs nous allons aussi interroger des couples qui ont divorcé mais qui continuent à travailler ensemble, dans l'intérêt de l'entreprise...

Patricia : oui on connaît un couple d'amis à qui c'est arrivé... moi je pense que franchement, si il devait nous arriver quelque chose, on arriverait à dépasser ça dans l'intérêt de l'entreprise... on est adulte quand même et je pense que quand on est un minimum intelligent, on peut très bien faire la part des choses entre la vie privée et la vie professionnelle dans l'intérêt de l'entreprise...

Remarque : tous n'ont pas le même point de vue là-dessus car #2 avait dit que lui il n'arriverait pas à continuer à travailler avec sa femme si ils divorçaient...

Oui donc pour en revenir à la gestion en couple, c'est vrai que parfois c'est compliqué... bon, moi j'ai été salariée avant pendant toute une partie de ma vie mais j'ai aussi été femme au

foyer parce que comme on a beaucoup bougé, c'était difficile pour moi d'avoir une carrière professionnelle en parallèle de celle de mon mari puisqu'il fallait tout le temps que je le suive...

Remarque : encore le « suivi », dès les premières minutes... et sacrifice de sa propre carrière professionnelle

Comment vous êtes-vous rencontrés ?

Xavier : Moi j'ai été nommé directeur chez Danone et il y avait une jeune chef de secteur qui me plaisait beaucoup ; c'était elle...

Patricia : et moi j'étais très mécontente de changer de patron car je m'entendais très bien avec l'ancien... mais on s'est marié en 90 donc ça a été très rapide quand même... mais entre temps mon employeur, Manpower, m'avait envoyé sur Angoulême donc je lui ai demandé de revenir à Paris quand on s'est marié... car mon mari était toujours sur Paris... j'ai donc été mutée à Nanterre et là c'était assez difficile car j'étais confrontée à des clients très machos, dans un milieu magrébin... j'ai eu le droit à un bureau qui m'est tombé sur les jambes par un mec qui m'a dit « où est le patron ? » et j'ai dit : « c'est moi le patron » et il m'a dit « non c'est pas vous le patron : le patron c'est forcément un homme, je veux voir un homme »... j'ai vécu des trucs assez durs...

Xavier : et moi pendant ce temps je suis entré chez Danone en tant que directeur mais la condition c'est de muter tous les 5 ans... donc ensuite on est partis à Antibes...

Patricia : donc moi j'ai démissionné de chez Manpower pour le suivre...

Remarque : suivi

... de toutes façons, pour gravir les échelons chez Manpower j'aurais mis 15 ans et je n'avais pas la patience d'attendre autant... mais c'était une décision risquée quand même parce que je partais sans aucun job en perspective donc j'y ai réfléchi à deux fois... et puis, en plus, entre temps on avait eu les enfants : les deux aînés qui sont des jumeaux... et là l'organisation commençait à devenir très compliquée à Paris... parfois moi je devais m'absenter 3 jours pour mon travail et Xavier aussi... alors on avait une nounou bien sûr mais c'était quand même compliqué... alors moi au bout d'un moment j'ai dit à Xavier : « si on a fait des enfants c'est aussi pour les élever donc il faut revoir notre organisation »... donc le fait de partir de Paris c'était l'occasion de revoir tout ça... parce que je ne voulais pas que mes enfants souffrent de mon absence...

Je comprends, on est toujours tiraillée entre les enfants et le travail...

Patricia : oui c'est ça mais vous savez je pense que c'est beaucoup plus féminin... parce que je vois mon mari, lui, il ne réagit pas du tout comme moi... et puis moi, une fois arrivée à la maison, je ne m'arrête jamais, je recommence une deuxième journée avec les enfants...

Remarque : femme s'occupe plus des enfants là encore et se sent plus concernée surtout

Je comprends... donc vous arrivez à Antibes et là vous pouvez profiter d'une vie un peu plus tranquille avec vos enfants...

Patricia : oui... enfin plus tranquille si on veut... effectivement je ne travaillais pas et je m'occupais de mes enfants mais mon travail me manquait beaucoup quand même... et puis ils étaient assez turbulents et Xavier, je ne lui reprochais pas, je comprenais, mais il n'était pas souvent là... il partait très tôt le matin et rentrait très tard le soir... les journées sont longues seule à la maison avec les enfants...

Remarque : difficultés de la femme au foyer, surtout quand elle préférerait travailler

Xavier : Et en 2000, on part à Aix... parce que chez Danone ils voulaient que je parte à l'international mais le problème c'est qu'ils m'ont proposé Roumanie, Bulgarie... que des pays comme ça... donc on s'est dit, des pays anglophones, oui, on serait partis, mais là non... donc je me suis mis à travailler pour un groupe indépendant à Marseille... le problème c'est que c'était une boîte tenue par deux associés =, à 50/50, mais qui n'étaient d'accord sur rien... mais alors sur rien du tout... et moi j'étais le DG et il y avait 600 salariés... je vous laisse imaginer l'ambiance...

Patricia : oui ça a été très difficile pour Xavier psychologiquement...

Xavier : oui heureusement qu'elle était là pour me soutenir...

Patricia : oui, j'aime pas me faire des fleurs mais là effectivement je crois que si je n'avais pas été là, tu n'aurais jamais tenu le coup... j'étais pas payée par la boîte mais je crois qu'ils auraient pu me payer vu mon rôle auprès de Xavier... surtout quand il a fallu qu'il licencie 160 personnes... parce qu'on a beau dire, quand on doit licencier, on ne le fait jamais de gaieté de cœur... et pour Xavier, ça a été très difficile psychologiquement...

Xavier : oui ça a été une époque très dure et heureusement que Patricia était là... si il y avait un seul refuge, c'était bien la maison... et c'est à cette époque, enfin un peu plus tard, fin 2002, que Patricia commence à vouloir qu'on monte une boîte ensemble...

Remarque : soutien du conjoint + couple et famille = refuge

D'accord, donc l'initiative vient de vous Madame ?

Patricia : oui c'est moi qui voulait... ben disons que je voyais mon mari s'user petit à petit et je me suis dit, quitte à s'user, autant qu'on s'use pour nous que pour les autres... et puis on est tous les deux issus d'entreprises familiales aussi...

Remarque : rare que l'initiative vienne de la femme... mais elle ajoute quand même que c'était pour le bien de son mari

Ah oui c'est intéressant ça, vous êtes tous les deux issus d'entreprises familiales...

Patricia : oui, en fait moi c'est mon grand-père qui a créé l'entreprise, puis il l'a transmise à son fils, mon père donc, et une de ses sœurs, parce que l'autre sœur, elle, elle ne voulait pas en faire partie... mais c'était un peu difficile pour mon père de gérer avec sa sœur mais bon il a tenu le coup... mais ensuite il y a le problème de la troisième génération... parce que mon père voulait que je reprenne mais il aurait fallu que je sois avec les cousins et cousines... et là je lui ai dit que ça n'allait pas être possible pour moi... je lui ai dit : « regarde toi déjà comment c'est difficile avec ta sœur alors imagine moi avec plusieurs cousins et cousines : non c'est pas possible. Si tu veux tu vends l'entreprise et moi avec ce que tu auras, j'essaierai de remonter quelque chose mais je ne peux pas reprendre cette entreprise... »... et j'ai bien fait parce qu'aujourd'hui les deux frères qui l'ont repris, donc mes cousins, ne se parlent plus, à cause de l'entreprise....

C'est pour ça que nous on n'est pas dans cette optique de transmettre à nos enfants... enfin, on est jamais sûr mais je ne pense pas... parce que vous savez, vos enfants n'ont pas forcément les mêmes capacités que vous, ni les mêmes envies... et puis, il y a le problème du partage... quand il n'y en a qu'un encore ça va, mais quand il y en a plusieurs... oh non... c'est trop de galères...

Remarque : difficultés de la transmission

Non parce qu'en fait on refile un boulet à nos enfants... c'est ce que j'ai essayé de faire comprendre à mon père... et il l'a compris après d'ailleurs... je lui ai dit « papa, tu me mets dans une galère si tu me donnes l'entreprise »... et d'ailleurs mon frère est venu y travailler et il est reparti deux ans après... ça veut bien dire ce que ça veut dire... non c'est pas pareil : pour la première génération, c'est différent, c'est eux qui l'ont construit, qui l'ont voulu... mais pour les autres générations c'est pas pareil...

Xavier : non déjà que dans une entreprise vous avez tous les aspects financiers et professionnels qui ne sont pas évidents à gérer, mais là vous avez en plus le côté émotionnel, donc vous vous rajoutez une énorme difficulté... non c'est pas possible....

Xavier : et donc là on commence à réfléchir à ce qu'on pourrait faire et il y a deux critères importants qui sont rentrés en ligne de compte : d'abord, le fait que nous soyons à Marseille et franchement, la mentalité là-bas, c'est vraiment tordu... nous on ne se voyait pas monter une boîte là-bas avec cette mentalité... et puis le deuxième c'est que moi, j'hésite beaucoup, je ne me sens pas tout à fait assez mûr pour avoir ma propre entreprise... alors je dis à Patricia : « je préfère attendre encore un peu... je ne dis pas non mais laisse moi un peu de temps pour accumuler encore un peu d'expérience »... donc on attend et je suis à nouveau embauché dans un grand groupe où je gagne très bien ma vie.... Et muté à Bordeaux... mais là, au niveau professionnel, je ne m'épanoui pas, même si je gagne très bien ma vie, la boîte n'est pas intéressante... donc ça finit en départ négocié... et là, la question se repose de monter quelque chose ensemble : je dis à Patricia : « les grands groupes j'en peux plus... donc on se lance ensemble »....

Remarque : Monsieur n'accepte pas tout de suite l'idée... temps de maturation...

Patricia : et puis on en a marre aussi de déménager... non parce que les déménagements c'est usant... donc moi j'ai dit j'en ai marre d'assumer les déménagements... et puis pour les enfants aussi... pour qu'ils aient un peu de stabilité... le seul avantage d'un déménagement c'est que ça permet de faire du tri dans les affaires qu'on garde...

Xavier : donc là on arrive à notre projet de création ou plutôt de reprise d'entreprise... parce qu'au départ on a eu le projet de reprendre une parqueterie... c'était un beau projet, dans les Landes... on avait le financement, les banques nous suivaient mais au dernier moment on a fait marche arrière parce qu'une des conditions pour qu'on achète c'était que je voulais développer la boîte à l'international... et en fait, le marché était bouché, on aurait pas fait assez de volume pour que ça marche... donc Patricia est intervenue en me disant qu'il valait peut-être mieux faire marche arrière et c'est ce qu'on a fait...

Remarque : Madame qui intervient dans le processus de décision et Monsieur la suit

Donc ensuite, plus de projet donc qu'est-ce qu'on fait ? donc là on a tâtonné pendant quelques temps... on a regardé les franchises... un peu dans tous les domaines... magasins de cuisine, supermarchés...

Patricia : et puis moi un jour je suis tombée sur une franchise dans le coaching... je me suis dit que l'investissement de départ n'était pas énorme et qu'on avait les compétences, enfin surtout Xavier avec son expérience pour coacher des gens... il fallait développer la franchise sur le territoire français... donc on a signé avec Action Coach... donc nos missions c'était faire du coaching en entreprise et en même temps trouver des personnes qui voulaient ouvrir d'autres franchises en France en signant avec nous qui étions « master-franchise »... parce qu'on avait acheté la « master franchise » pour toute la France, ce qui représentait un investissement de 300 000 euros environ... et donc là on y a été pendant 4 ans puisqu'on rachète Maumy en 2012...

Remarque : deux expériences de copreneuriat successives mais la première en franchise

Donc là c'est votre première entreprise ensemble... et donc vous vous lancez ensemble... vous ne vous êtes pas dit à un moment : on va créer chacun notre entreprise ?

Patricia : alors là c'est vrai que tout le monde nous a dit : « vous êtes fous »... c'est vrai qu'on mettait tous nos œufs dans le même panier... mais bon on avait fait des projections... on s'était dit que moi ça me permettrait aussi de m'occuper des enfants, d'aller les chercher à l'école... parce qu'ils étaient encore jeunes... et si je cherchais du travail à l'extérieur, je ne pourrai encore pas m'occuper d'eux... moi, avec la franchise c'était bien parce que je travaillais de la maison... je travaillais en général le soir d'ailleurs, de 20h à minuit, parce que dans la journée j'avais passé 3 ou 4 heures à gérer les gosses...

Remarque : encore la flexibilité et la possibilité pour la femme de s'occuper des enfants qui oriente la décision du copreneuriat

et ce qui était bien aussi c'est que Xavier s'occupait vraiment de tout ce qui était coaching extérieur et moi j'étais concentrée sur le recrutement de nouveaux franchisés... et c'était des grosses pointures qu'on recrutait, des directeurs commerciaux... mais c'était intéressant... parce qu'en plus c'était des gens qui étaient un peu comme nous, en changement de vie... donc on se comprenait... mais par contre, quand on les recrute, on voit très vite si ils sont suivis par leur conjoint ou non... et moi, dès que je voyais qu'ils n'étaient pas soutenus, que c'était un projet plus individuel que commun, je leur disais non... par deux ou trois questions on voit bien si Madame approuve ou pas le projet et ça c'est très important parce qu'au début, il y a quand même des concessions à faire, vous ne gagnez pas forcément très bien votre vie dès le début... et si Madame ne suit pas à ce moment-là, c'est mort...

Remarque : soutien du conjoint

Xavier : oui parce que c'était des mecs qu'étaient directeurs dans des grosses boîtes et qui gagnaient au moins 200 000 euros par an et donc faut quand même voir que derrière ils allaient reprendre une start-up et que ça allait impliquer un gros changement de vie pour la famille...

Patricia : même si vous avez un peu d'avance pour pallier ces premières années qui sont compliquées, faut quand même se dire qu'un jour l'avance elle fond...

Xavier : oui et puis il y a une question d'âge aussi, de maturité... je sais très bien que ce mon état d'esprit à 30, à 40 et à 50 ans n'était pas le même... et finalement quand on regarde, on en parle avec mes copains du même âge, ben je ne suis pas très original si vous voulez... parce qu'on est tous passé par les mêmes questionnements aux mêmes étapes de notre vie...

Remarque : cycles de vie

Patricia : Xavier si vous voulez le coaching ça lui plaisait bien mais ça lui manquait de ne pas diriger... il donnait des conseils mais les autres les appliquaient ou pas derrière et donc lui, ça lui manquait de ne pas agir directement dans l'entreprise... et puis bon moi je voyais bien que la société à laquelle on avait racheté la franchise, c'était pas très net donc j'ai dit : il faut pouvoir se revendre... et au même moment s'est présenté une opportunité d'un investisseur qui voulait racheter notre franchise pour toute la France... et en même temps aussi on avait cherché d'autres pistes, on a trouvé Maumy... et donc finalement tout s'est fait en même temps...

Xavier : attend : décembre 2011, on signe le protocole Maumy...

Patricia : Non décembre 2012...

Xavier : non décembre 2011... 23 décembre 2011...

Patricia : ah oui décembre 2011...

Xavier : Janvier je vends toutes mes parts, enfin on vend toutes nos parts, d'Action Coach et début Février 2012 tout était réglé...

Remarque : il se reprend mais avait commencé par dire « je »... analyser les rapports de pouvoir dans l'entreprise...

Et vous étiez d'accord pour Maumy, sur le projet ?

Patricia : alors Maumy en fait au début je ne devais pas y aller beaucoup... même quasiment pas... c'est ce qui était prévu... parce qu'encore une fois on s'était dit que j'aurai du temps pour les enfants et aussi pour être un peu plus cool... et puis très rapidement j'ai vu qu'il avait besoin de moi donc petit à petit j'ai commencé à m'y mettre et puis après, une fois que vous y êtes c'est fini.

C'est fini parce que euh, euh, très vite, tout le monde vous attend... après on était deux à chercher les clients donc c'était quand même mieux pour l'entreprise... ensuite je me suis pas mal axée sur la partie administrative parce que Xavier préfère les relations avec la clientèle, l'extérieur... moi aussi mais bon comme j'ai aussi l'esprit administratif, comptabilité, moi j'ai pris un peu plus cette partie...

Mais vous auriez pu faire l'autre partie, la partie commerciale ?

Patricia : ah oui, moi de principe, j'aimerais mieux m'occuper de l'autre partie, c'est sûr... mais bon c'est comme ça... comme ça, Xavier il part tranquille quand il part en clientèle parce qu'il sait que je gère le reste...

Remarque : sacrifice, abnégation de la femme... comme #2 ; considère pas ça comme ce qu'il y a de plus passionnant l'administratif mais « il faut bien que quelqu'un le fasse » (#2F)

Xavier : on est très complémentaires... elle est beaucoup plus dans le conceptuel, dans la précision que moi... et ça c'est génial...

Remarque : lui insiste sur la complémentarité de cette répartition des rôles et donc y amène ainsi une connotation positive... alors qu'elle l'avait plutôt présenté comme négative... plutôt négative pour elle et positive pour lui ? ...

Patricia : tous les deux on est un bon binôme parce que Xavier, lui il veut toujours foncer, avancer, aller vite et derrière moi je lui dit : « mais tu rigoles ou quoi ? »... moi je tempère, je le calme, je dis attention, là t'as pas vu ça... donc je le sécurise... non heureusement je suis beaucoup plus terre à terre, parce qu'autrement dès fois il se laisserait vite déborder...

Remarque : complémentarité émotionnelle

Mais la raison aussi pour laquelle je ne cherche pas à faire plus de commercial c'est qu'au niveau technique, c'est quand même un domaine particulier dans lequel on s'est lancé... il faut des compétences techniques très poussées et honnêtement on ne les a pas forcément... on est dépendant de nos techniciens qui nous apportent les réponses à nos questions... si j'avais des tapis à vendre ce serait différents mais là des étiquettes ça ne se vend pas comme des tapis... c'est la limite de notre entreprise...

Mais on a quand même pour objectif de la revendre cette entreprise, vous voyez, là encore on est pas dans une optique de transmission... et ça, ça estomaque tout le monde... parce qu'on nous dit : « vous faites ça pour vos enfants »... et nous on dit non... enfin oui on fait ça pour nos enfants dans le sens où ils vont profiter de ce qu'on va récupérer de la vente forcément mais on ne le fait pas pour qu'ils aient un job demain... pour ça ils vont se débrouiller tous seuls...

Moi je vois bien les histoires de transmission familiale, c'est tellement compliqué... et puis est-ce que c'est vraiment leur vrai choix quand ils reprennent ? Parce que moi je vois, j'ai dit non à papa mais si je n'avais pas été avec Xavier, j'aurais sûrement fini par dire oui... parce que Xavier était opposé aussi à ce que je reprenne...

Xavier : oui parce que moi je sentais qu'avec mon beau-père ça allait posé problème...

Patricia : il vaut mieux qu'un jour ils aient envie de racheter leur truc à eux, peut-être avec une compagne avec qui ça se passe bien... on veut les aider mais on préfère les aider en leur donnant de l'argent qu'une entreprise... c'est sûr que nos deux ainés sont en école de commerce et qu'ils se rapprochent de notre domaine mais on ne veut pas non plus les enfermer là-dedans uniquement... on veut qu'ils se sentent libre de leur choix... le cadet lui, il ne sera pas pareil... il veut faire du théâtre, du cinéma... il veut essayer le cours Florent à Paris... ou alors une école de journalisme...

Remarque : introduction d'une nuance entre transmission de l'entreprise et transmission du modèle copreneurial... à relever...

Mais lui il ne s'intéresse pas trop à l'entreprise... et de toutes façons, on évite d'en parler à la maison mais bon ça déborde toujours forcément... et il est marrant parce que des fois il pose des questions mais ce sont toujours les questions qui fâchent... il a un don pour mettre le doigt dessus... on dirait qu'il le sent...

Vous avez un exemple qui vous vient à l'esprit ?

Patricia : par exemple on a du mal à trouver un bon directeur de production et donc on en parle un peu et il a bien vu qu'on s'interrogeait beaucoup par rapport à ça... et là on vient d'en retrouver un et il nous dit : « vous êtes sur que c'est le bon cette fois-ci ? » alors on lui dit : « tu sais on ne peut jamais être sûr... mais on espère »...

Donc des fois il me surprend parce que je le pensais vraiment axé vers le théâtre et tout et l'autre jour il a eu l'air de dire qu'il ferait peut-être la même école de commerce que ses frères... alors je ne sais pas... mais connaissant mon fils, je pense quand même que ce n'est pas pour lui... si il veut être comédien ou humoriste, nous on lui a jamais dit non... c'est vrai

qu'il a beaucoup d'humour... alors que ses frères n'ont pas ce côté-là... chacun à ses qualités, c'est normal...

Et si vous aviez un conseil à donner à ceux qui veulent entreprendre en couple, quel serait-il ?

Patricia : il faut déjà qu'à la base le couple s'entende bien... et qu'il soit capable d'entendre des choses qu'on n'a pas forcément envie d'entendre...

Des choses qui ne font pas toujours plaisir...

Patricia : oui c'est ça on n'est pas là pour se dire tout le temps : « oui oui tout va bien, oui oui tout va bien... »

Xavier : non, ça ce n'est pas dans l'intérêt de l'entreprise...

Patricia : après on sait les domaines où chacun est bon donc moi quand je vois qu'il est dans son domaine par exemple, je peux le pousser, l'appuyer... le fait de bien se connaître, c'est important... pour la communication... et puis, il faut tirer la ficelle du bon côté...

Monsieur M. : pour les enfants ou pour l'entreprise ?

Patricia : pour l'entreprise là je parle... mais pour les enfants aussi... mais finalement on est plus d'accord sur l'entreprise que sur les enfants... les enfants c'est plus délicat, c'est plus émotionnel...

Xavier : disons que sur les deux premiers on a toujours été d'accord... mais sur le dernier c'est plus compliqué...

Patricia : oui sur les deux premiers on a toujours été d'accord... mais sur le dernier on n'est pas toujours d'accord...

Monsieur vous n'aimeriez pas qu'il soit comédien ?

Xavier : non c'est pas ça c'est juste que parfois je trouve qu'il se laisse un peu aller... ma femme est plus dans l'affectif avec lui mais moi j'essaie de le recadrer un peu...

Madame se met à pleurer...

Remarque : TRES IMPORTANT A EXPLOITER

Patricia : excusez-moi mais c'est un sujet très sensible pour moi...

Je comprends ne vous inquiétez pas, je suis comme vous, je suis maman moi aussi et très sensible donc ne vous inquiétez surtout pas... je sais que c'est parfois très difficile émotionnellement...

Patricia : non puis moi je pleure pour un rien... et puis avec la fatigue... le décès de mon père...

Son mari lui passe le bras derrière le dos de manière protectrice et réconfortante...

C'est tout à fait normal... je comprends tout à fait... vous êtes une femme très forte mais tous ces évènements sont récents et encore très douloureux pour vous, c'est normal...

Patricia : vous savez moi je suis très entière, quand ça va ça va mais quand ça ne va pas on le sait aussi... mon mari lui c'est différent, il prend plus sur lui, il cache plus ses sentiments... moi je dis tout...

Xavier : oui c'est vrai moi je suis moins expressif mais par contre quand ça va trop loin, après je peux me mettre très en colère juste à cause de la petite goutte d'eau qui a fait débordé le vase... et là personne ne s'y attend...

Patricia : oui dans un sens il est plus diplomate que moi... moi quand je pense quelque chose, il faut que ça sorte... sauf en clientèle quand même j'arrive à me contenir...

En parlant de ça, est-ce qu'il vous arrive de vous disputer devant vos employés ou est-ce que vous évitez ?

Patricia : ah non, non ça on évite ! Non jamais devant les employés... par contre, c'est vrai qu'on le fait devant les enfants... et peut-être trop devant eux...

Monsieur M. : il faut bien le faire quelque part...

Patricia : ben oui c'est ça parce que finalement on n'est pas souvent ensemble, tous les deux... il y a des fois où on me dit : « vous savez où est votre mari ? » je dis : « euh, non, je sais qu'il n'est pas là mais c'est tout ce que je sais... »

Xavier : par contre, le soir quand même j'insiste pour qu'on parle le moins possible de l'entreprise... je lui dis ; quand on ferme la porte de l'entreprise le soir, c'est fini, on en parle plus...

Patricia : oui c'est vrai lui il m'a appris à ce que l'entreprise me bouffe moins...

Remarque : frontières couple/entreprise

Xavier : parce que ce qui compte majoritairement c'est nous deux et pas l'entreprise...

Patricia : oui, pour nous, la vraie priorité c'est la famille, alors que nos parents, c'était l'entreprise, parce qu'il y avait cette histoire de succession... ça avait été fait par le grand-père... ça nous c'est pas le cas...

Xavier : oui nous si demain on doit vendre l'entreprise, on s'en fou...

Patricia : oui c'est ce que je vous disais tout à l'heure, pour nous l'entreprise c'est juste un moyen de vivre... d'ailleurs on a pour but de la revendre un jour... on n'est pas dans l'affect...

Xavier : oui et puis vous savez je crois que l'attachement familial, au bout d'un moment c'est une illusion...

C'est-à-dire « une illusion » ?

Xavier : ça se défait au fil des générations, vous ne pouvez pas porter toutes les générations qui vont vous succéder... ou alors c'est très rare... mais dans la majorité des cas l'attachement s'affaiblit... et c'est normal...

Patricia : il y a un poids fou sur les épaules, une pression folle quand on reprend...

Quand vous dites en parlant de votre mari : « il m'a appris », c'est intéressant, ça veut dire que vous apprenez aussi grâce à lui...

Patricia : ah oui tout à fait... oui oui il m'apprend beaucoup... dans la manière dont il fait les choses... parce que je vois que ça à l'air de marcher pour lui alors je me dis pourquoi pas pour moi...

Xavier : vous voyez par exemple ce matin elle a commencé dès le réveil à me parler de l'entreprise, je lui ai dit non non non on attend d'être dans la voiture...

Patricia : oui c'est vrai j'ai voulu commencer à en parler ce matin à 6h...

Xavier : par exemple, pour la machine qui est en panne, je le sais depuis hier soir mais elle elle était déjà partie de l'entreprise quand je l'ai su, et bien je ne lui ai rien dit en arrivant à la maison, je ne voulais pas qu'on parle de ça toute la soirée, et puis ça n'aurait servi à rien... j'ai attendu d'être arrivé à l'entreprise ce matin, pour lui dire...

D'accord, je comprends... c'est vraiment dès que la porte de l'entreprise est fermée, on n'en parle plus...

Patricia : d'ailleurs nous on a choisi exprès de ne pas habiter à côté de l'entreprise : on a une heure de route vous savez mais c'est mieux, ça permet de vraiment faire la coupure, la transition... et puis quand on est chez nous, avec nos voisins, les parents des amis de nos enfants, ils savent à peine ce qu'on fait, on est des anonymes, on est pas les chefs d'entreprise de l'entreprise d'à côté... ça fait du bien de ne plus avoir ce rôle quand on est chez nous le week-end par exemple, c'est deux mondes différents avec deux rôles différents... moi j'ai trop souffert étant petite d'être toujours regardée comme « la fille du patron »... je n'étais que « la fille du patron » dans le village où j'habitais.. quoi que je fasse... que ce soit bien ou mal... et je ne voulais pas que mes enfants vivent ça... il faut leur laisser cette liberté d'être autre chose que « les enfants des patrons »... c'est important...

Mais par contre on leur rappelle bien quand même qu'on a rien sans rien... et que certes ils sont privilégiés aujourd'hui mais parce qu'on a travaillé pour... et qu'eux aussi ils vont devoir bosser...

Et d'ailleurs c'est ce qu'on dit aussi à nos employés... et je pense qu'ils sont reconnaissant envers nous de leur fournir un boulot...

Vous avez un côté un peu protecteur avec vos employés ?

Xavier : ah oui, oui c'est sûr...

Et le fait de diriger en couple, est-ce que ça a une influence sur ce rôle protecteur ?

Patricia : ah oui tout à fait... moi je suis la maman et Xavier c'est le papa... et ils le savent bien les employés, ils en jouent... ils savent très bien que s'ils veulent entendre telle réponse il faut aller voir mon mari et telle autre réponse, il faut aller me voir moi... il faut d'ailleurs qu'on fasse gaffe à ça... parce qu'il ne faut pas qu'il y en ait un qui dise blanc et l'autre noir...

même si on communique beaucoup, on ne peut pas se dire le soir, bon voilà tout ce que j'ai dit et fait dans la journée et toi qu'est-ce que tu as dit et fait ?

Remarque : parentalisme

Vous avez un exemple concret où ce genre d'imbroglie s'est produit ?

Patricia : oui par exemple j'ai accepté une journée de congé pour un employé et Xavier le lendemain juge qu'il ne fallait pas l'accepter... mais c'est sur des détails comme ça en général, pas sur des décisions très importantes... et puis ça n'arrive pas trop souvent...

Mais officiellement, vous avez l'impression que c'est plus l'un que l'autre le patron ?

Xavier : officiellement, moi je suis Président de la holding (qui s'appelle Zest)... parce qu'il fallait désigner un président...

Patricia : et pour la répartition des parts, c'est 51% Monsieur et 49 moi, j'aurais bien fait 50/50 mais à un moment donné, il faut...

Xavier : non, c'est 50,1

Patricia : oui c'est 50,1 lui et 49,9 moi... mais en dessous de la holding, il y a HSI, avec 73% des parts qui appartiennent à Zest et 27% à BLP, qui est un fond d'investissement... parce que c'est ce fond d'investissement qui nous a aidé à racheter Maumy... et donc HSI a racheté 100% des parts de Maumy... ce sont des investisseurs qui nous ont aidé... et donc moi j'aurais bien fait 50/50 mais les investisseurs voulaient qu'il y en ait un des deux, Monsieur, qui soit majoritaire...

C'est intéressant : est-ce qu'ils voulaient qu'il y en ait un des deux, indifféremment, qui soit majoritaire, pour éviter les blocages décisionnels par exemple, ou est-ce qu'ils voulaient que Monsieur soit majoritaire et pas vous ?

Patricia : non, que Monsieur soit majoritaire. Parce que c'est Monsieur qui a négocié avec eux. Moi, je n'étais quasiment pas là... et puis moi au début, je ne devais que très peu y participer... et puis, moi toute seule, je n'aurais jamais racheté Maumy, c'est certain... c'est parce qu'il était là...

Et inversement, lui aurait-il racheté l'entreprise sans vous ?

Patricia : je ne pense pas non plus, mais il faut lui demander...

Non parce que c'était trop loin de notre univers moi je trouvais... mais il m'a convaincu parce qu'il y avait un gros potentiel de développement commercial... et nous notre point fort, c'est le commercial... si vous voulez la dame qui l'avait avant nous n'allait jamais chercher des nouveaux clients... elle avait abandonné cette partie-là... mais c'est vrai qu'au niveau des investisseurs, toute la partie financière, c'est Xavier qui porte tout... moi je n'ai aucune valeur...

Comment ça vous n'avez aucune valeur ? ça veut dire que cette part que vous avez en moins fait que vous ne vous considérez pas comme patronne ? ou que vos employés ne vous considèrent pas comme patronne ?

Patricia : les employés, pas les cadres mais les autres, m'appellent « patronne »... mais au niveau des salariés cadres, ils savent bien que c'est Xavier qui va prendre les grosses décisions, donc c'est lui qu'ils voient comme patron... parce que si vous voulez, on en parle ensemble bien sûr des grosses décisions mais c'est toujours Xavier qui les annonce... et d'ailleurs parfois ça m'arrange bien moi aussi, j'en joue... parce que je dis : « ah attention, je dois en parler à mon patron » en rigolant mais comme ça, ça me permet de ne pas trop me prononcer, d'attendre son avis... parce que au niveau de l'entité Maumy, c'est lui le Président... moi officiellement au niveau de l'entité Maumie, comme je ne suis même pas salariée Maumy, je n'ai rien à faire là, je n'apparait nulle part au niveau de cette entité... j'apparais au niveau de la holding, au dessus, où on est tous les deux co-gérants mais je n'apparait pas au niveau de Maumy... sauf que je suis quand même là tous les jours... vous voyez sur sa carte, il y a écrit « Président »... alors que moi, il n'y a rien d'écrit comme statut, que mon nom, c'est tout... mais de toutes façons, je ne peux rien écrire de plus...

Et ça ne vous gêne pas ?

Patricia : non non pas du tout... ça ne me dérange pas, c'est pas mon caractère...

Remarque : homme encore une fois plus dans la lumière que la femme... chercher de la littérature là-dessus

De toutes façons, ça n'a pas beaucoup d'importance finalement... ça pourrait même se modifier...

Patricia : ah oui oui mais ça alourdirait la structure... parce que déjà les refacturations entre sociétés, vous n'imaginez pas à quel point c'est lourd alors c'est pas la peine d'en rajouter...

Mais pour vous, entre vous, vous vous sentez égale à votre mari ?

Patricia : oui égale enfin, pour moi, moi je pense que mon mari est plus doué que moi en tant qu'entrepreneur, mais c'est mon sentiment à moi...

D'accord... mais il ne vous fait pas sentir une infériorité, du genre « c'est moi le Président »...

Patricia : ah non, pas du tout... je sais très bien le remettre à niveau, on va dire... non moi j'ai pas un mari macho... il ne m'a jamais dit « tais-toi, t'as rien à dire, c'est moi le patron »... et heureusement parce que si il me disait ça je crois qu'il y a beaucoup de choses qui changeraient...

Et donc vous avez toujours pris les décisions importantes en concertations, il vous en a toujours parlé avant...

Patricia : oui toujours... non mais il a besoin de moi... par exemple, il est hors de question qu'il embauche quelqu'un sans que je le vois...

Xavier : oui c'est bien pour moi d'avoir son avis, parce qu'on se complète bien... donc je sais que son avis sera bénéfique... comme elle est plus... pessimiste peut-être que moi...

Patricia : oui plus terre à terre je dirais... un sou est un sou...

Remarque : rigueur budgétaire de la femme

Xavier : oui donc comme on se complète bien, c'est toujours bien pour moi d'avoir son avis... je sais qu'elle a autant d'intérêt que moi à ce que l'entreprise marche donc si elle dit quelque chose, c'est toujours intéressant de l'écouter...

Patricia : ah oui j'ai un gros caractère mais on arrive à bien s'entendre... mais il n'est pas macho aussi... ça c'est toujours fait comme ça naturellement... on discute... on a besoin l'un de l'autre... chacun de l'avis de l'autre...

Xavier : souvent dans les gros projets, dans un premier temps, c'est moi qui les lance, c'est moi qui les initie...

Patricia : et moi je lui dit : « mais tu ne peux pas te calmer un peu »...

Xavier : voilà et dans un deuxième temps, on a quand même besoin d'une vision un peu plus posée, un peu plus rationnelle... et c'est là qu'elle intervient...

Patricia : oui voilà, moi je casse derrière... (en souriant)... Il y a certains dossiers ; je lui dit : « là c'est même pas la peine d'aller plus loin »...

Monsieur M. : et il ne revient pas par la petite porte après ?

Patricia : non parce qu'il a confiance en ce que je lui dis... moi je sens... j'ai un feeling là-dessus... et il le sait et il me fait confiance... donc si je ne le sens pas, il n'insiste pas... de toutes façons on finit toujours par être d'accord en fonction des arguments qu'on avance l'un et l'autre... Parce que faut savoir prendre des risques mais faut savoir tempérer aussi...

Xavier : oui on a un feeling complémentaire... il y a un côté « frein-accélérateur » pour schématiser... si il y avait que moi, j'aurais parfois été dans le mur... et inversement, si on avait écouté que Patricia, il y a des projets qui ne seraient jamais sortis alors qu'ils valaient le coup... donc on s'écoute vraiment mutuellement...

Remarque : complémentarité émotionnelle

Et du coup, quand vous discutez comme ça sur des projets de gros investissements où vous n'avez pas forcément la même vision, est-ce que ça peut se répercuter sur votre relation de couple et créer des tensions ?

Patricia : ben écoutez on est toujours là...

D'accord mais ce que je veux dire c'est est-ce qu'il n'y a pas des sujets de discussion professionnels qui finalement peuvent déboucher sur des tensions personnelles, dans le couple ?

Patricia : je ne suis pas du tout rancunière et lui non plus... et puis on sait où est notre intérêt commun... et puis moi je me contente de petits bonheurs au quotidien... et vous savez même des fois les engueulades ce sont des petits bonheurs... ça rapproche finalement...

Xavier : oui puis on se connaît bien...

Patricia : oui il me connaît bien, je le connais bien... il sait que je pleure facilement donc quand il me pousse un peu, il sait que je suis capable de pleurer mais derrière je vais répondre...

C'est l'idéal pour vous cette collaboration ?

Patricia : ben je ne sais pas si c'est l'idéal mais nous en tout cas, ça nous convient... après, c'est vrai que ça surprend beaucoup de monde... le fait qu'on travaille ensemble, qu'on ait passé toutes ces années ensemble et qu'on ne soit toujours pas divorcé...

Xavier : disons qu'on a murit le fait d'être ensemble d'abord... parce qu'on a d'abord été ensemble, sans travailler ensemble... et ensuite on a travaillé ensemble...

Et vous vous dites parfois : « heureusement que tu étais là sur tel ou tel dossier, « tu as bien géré »...

Patricia et Xavier : oui... enfin on se le dit sans se le dire, c'est plus un ressenti...

Remarque : reconnaissance

Patricia : vous voyez hier par exemple, pour vous donner un exemple concret : vous voyez là j'ai pris quelques jours pour aller chez ma mère suite au décès de mon père, pour la soutenir, et régler tous les papiers... bon je suis rentrée mercredi soir très tard et je lui ai dit : « demain matin je vais à l'entreprise parce que ça fait plusieurs jours que je n'y suis pas allée et il faut que je rattrape le retard »... juste pour la matinée parce que l'après-midi j'avais des rendez-vous... et bien il m'a convaincu de ne pas y aller : il m'a dit : « tu ne vas pas faire deux heures de route pour passer trois heures à l'entreprise alors que tu es crevée des derniers jours que tu viens de passer... il m'a dit : « ça ne changera rien, tu iras vendredi, c'est pas parce que tu n'y sera pas allée jeudi matin que ça va nous faire une différence de 10 000 euros de chiffre d'affaire »... et il m'a convaincu... et il avait raison...

Xavier (*en mettant encore son bras derrière elle, sur sa chaise, et en l'enlaçant ainsi de manière protectrice*) : moi je vois le fait que si tu te tues trop à la tâche à un moment ça ne sert à rien parce que tu vas le payer derrière... il y a un moment il faut savoir lever le pied aussi... et puis moi c'est la famille et le couple avant tout le reste... et aujourd'hui avec le recul, ce que je vois c'est qu'elle s'est engagée beaucoup plus que ce qui était prévu au départ... elle s'est engagée au-delà de ce qu'on avait pensé... et ça pèse... et elle se sacrifie... et je ne veux pas sacrifier la vie de Patricia... ça c'est un point crucial dans mes décisions... il ne faut pas que j'aille plus loin... et ça je l'ai en tête... et en discutant avec des amis proches

par exemple, je me rends compte qu'il faut que je garde ça à l'esprit... je ne veux pas que l'entreprise bouffe la vie de Patricia et que ça se répercute sur notre couple...

Remarque : sur la notion de sacrifice de la femme

Patricia : il y a des fois où il faut que je lui rappelle quand même : il y a des fois où je lui dis : « tu sais je n'ai que 24 heures dans une journée »...

Xavier : non mais je sais qu'il faut que je sois plus conscient que ça, que je fasse attention à ça... non parce que moi je suis barjot, je veux tout à fond, c'est mon côté optimiste... moi au début je voulais garder Action Coach et acheter Maumy en même temps...

Patricia : oui au début moi je devais continuer à gérer Action Coach et lui Maumy... mais aujourd'hui, quand je vois comment il m'a appelée derrière sur Maumy, je me dis heureusement qu'on a vendu Action Coach mon pauvre chéri, parce que là ça aurait été impossible de s'en sortir...

En tous cas ça fait du bien de parler de tout ça...

C'est gentil, mais vous savez beaucoup d'entrepreneurs nous disent la même chose : qu'ils n'ont pas souvent l'occasion de parler de tout ça... que ça leur fait du bien de prendre un peu de recul...

Xavier : mais vous savez, quand je dis que c'est la famille notre priorité c'est vrai parce que moi, si j'avais continué chez Danone, je pense que j'aurais pu faire vraiment une très grande carrière... à 40 ans on le proposait déjà une direction internationale... c'est pas rien... mais après il fallait déménagé et puis les enfants étaient jeunes...

Patricia : oui moi je l'aurais suivi ...

Remarque : suivi de la femme encore

... mais c'est vrai que j'aurais toujours été en retrait par rapport à lui et puis je ne me serais sûrement pas épanouie professionnellement donc on aurait été moins proches qu'aujourd'hui en fait... on n'aurait rien construit ensemble...

On voit bien que votre priorité c'est la famille...

Xavier : oui moi ma plus grande fierté aujourd'hui ce sont mes enfants... plus que mon entreprise...

Ce n'est pas comparable bien sûr...

Patricia : oui c'est ça ce n'est pas comparable... parce qu'on est fier de l'entreprise aussi parce que c'est ça qui nous permet de les nourrir nos enfants... et puis de nourrir nos employés aussi... parce qu'on a de la chance, ils nous en sont reconnaissant de ça nos employés... certains nous l'ont dit... et ça, ça fait chaud au cœur...

Vous êtes proches de vos employés ?

Patricia : ah oui c'est sûr... et moi plus que Xavier...

Xavier : oui moi je ne suis pas trop paternaliste... je lui suis un peu parce que c'est une PME et qu'il faut l'être mais sinon c'est pas trop mon truc...

Patricia : alors que moi oui, déjà que je suis très maternelle avec mes enfants alors avec mes employés aussi...

Xavier : vous savez moi quand je dis que je ne suis pas trop paternaliste, je m'en suis rendu compte quand on a racheté l'entreprise... parce qu'on est arrivé derrière une patronne qui avait instauré un matriarcat très fort... mais vraiment très fort...

Patricia : oui nous on responsabilise les gens, on est plutôt comme ça...

Xavier : et donc là ça a été très difficile au début de s'adapter et de leur faire comprendre qu'avec nous c'était un mode de gestion différent... difficile aussi bien pour eux que pour nous... culturellement on se rend compte que c'est très difficile de changer ça...

Patricia : heureusement qu'on a du personnel qui est conscient de la chance de travail qu'ils ont grâce à nous... j'en reviens toujours à ça mais c'est vraiment important... ils ont peut-être plus que nous envie que ça marche parfois...

Et quand vous parlez d'être « maternelle », vous pouvez me donner des exemples concrets ?

Patricia : oui par exemple il y en a un qui est venu me voir en me demandant des conseils juridiques car il avait des problèmes... alors on l'a conseillé, on l'a mis en contact avec un avocat qu'on connaît... bon après je l'ai laissé faire mais on lui a dit qu'on était là si il avait besoin... et il y en a régulièrement qui viennent me parler de leurs petits soucis... mais vous savez on voit qu'ils veulent qu'on s'intéresse à eux... mais là on est à la limite pour ce genre de gestion parce qu'on a 20 salariés et matériellement, on a pas forcément le temps de tous les écouter un par un... de toutes les façons, ce qu'on fait là on ne pourrait pas le faire dans une grosse boîte, c'est évident... ce n'est pas le même rapport... des fois je me dis qu'il faudrait presque que je me mette dans la peau d'une assistante sociale et que ça faciliterait la gestion du personnel en fait... des fois j'ai l'impression d'être dans une cour d'école et de jouer l'assistante sociale et je sens que c'est ce dont ils ont besoin, qu'ils aiment ça, se sentir écoutés, protégés... alors que c'est pas mon rôle... mais bon je le fais...

Par contre c'est à vous qu'ils s'adressent, pas à Monsieur ?

Patricia : disons que quand c'est financier ça peut être à Monsieur mais quand c'est personnel, c'est plus à moi...

Vous l'expliquez comment cette différence d'affectation de rôle, parce qu'elle revient souvent dans les interviews ?

Patricia : je ne sais pas, peut-être le fait d'être maman... je ne sais pas vraiment... on est aussi plus faciles à aborder je pense...

En tout cas moi je vous admire pour votre force de caractère, on a l'impression que vous vous battez beaucoup, que vous ne lâchez jamais et c'est impressionnant cette force...

Patricia : oui c'est vrai mais vous savez ce n'est pas tous les jours facile... il y a quand même des jours où on a envie de tout laisser tomber...

Et peut-être que justement, ces jours-là, le fait d'être deux c'est important... ?

Patricia : oui exactement, c'est ce que je vous disais tout à l'heure ; moi sans lui je n'aurais pas pu et inversement... parce que bien sûr on n'est pas tous les jours au top et ce ne sont pas forcément les mêmes jours où on est au top et pas... et quand moi je vais moins bien, on sait que je peux m'appuyer plus sur lui et inversement, quand c'est lui qui va moins bien il sait qu'il peut s'appuyer sur moi... et on trouve toujours des arguments pour remonter le moral de l'autre...

C'est bien, vous avez de la chance de vivre cette situation...

Patricia : oui on a de la chance de s'être rencontrés... la base elle est là en fait... le reste ça suit...

C'est une belle histoire...

Patricia : oui c'est une belle histoire d'amour et une belle histoire d'entreprise... vous savez la première fois qu'on a déjeuné ensemble, il était mon patron et il parlait fort, très fort, et je lui ai dit : « vous savez Monsieur là vous parlez tellement fort que toute la salle est au courant de notre conversation »... mais c'est vrai il a tendance à parler fort... alors maintenant je n'ai plus besoin de lui dire, je lui fait juste un petit geste comme ça et il sait ce que ça veut dire...

Ah oui c'est bien vous avez des codes comme ça entre vous...

Patricia : oui, en réunion aussi, on se regarde et rien qu'avec le regard on sait ce que pense l'autre... parce qu'en réunion c'est toujours lui qui parle , pas moi... on prépare la réunion ensemble, je sais exactement ce qu'il va dire et si il oublie un truc, je lui fait un signe pour lui rappeler... Xavier parle, je suis debout à côté de lui, un peu entre lui et le personnel et il y a un diaporama qui est projeté et Xavier parle...

Oui donc au niveau de la présence dans l'espace lors de ces réunions, c'est intéressant aussi de voir que c'est bien Monsieur le patron...

Patricia : oui de toutes façons si on les interroge, je suis sûre qu'ils pensent que c'est Xavier le patron...

Mais ils savent que vous êtes propriétaire aussi vous Madame ?

Patricia : je ne sais pas... et puis je pense que ça ne les regarde pas en fait...

Xavier : moi j'ai toujours dit : « Patricia est mon épouse et mon associée »...

Patricia : oui c'est ça : « mon épouse et mon associée »

Xavier : moi je considère qu'on est partenaire dans tout...

Patricia : oui mais moi j'ai toujours voulu que les choses soient claires : j'ai toujours voulu avoir ma part... j'ai eu trop de connaissance, moins dans ma génération, mais plus dans la génération de maman qui se sont fait avoir parce que le mari partait avec son assistante et qu'il ne leur restait rien parce qu'elles n'avaient rien dans l'entreprise que moi je me suis dit : « je ne veux pas que ça m'arrive »...

Remarque : répartition du pouvoir

Xavier : non puis il fait aussi dire les choses clairement ; il y a certaines épouses qui n'ont pas les compétences... moi avec Patricia ça va parce qu'on a fait les mêmes études, elle a fait des jobs, mais il y en a certaines, elles n'ont pas les compétences....

Remarque : encore sous-entendu qu'il l'a « gardée » comme « associée » aussi pour ses compétences... comme #7 quand il parle de sa femme...

Patricia : oui même si j'ai moins d'expérience que lui, j'estime que j'apporte quand même quelque chose... et puis vous savez, pour moi, un sou est un sou... et si c'est mon sou, c'est pas le sien...

Remarque : encore rigueur budgétaire ou plutôt dans le sens importance pour Madame d'avoir sa part dans l'entreprise

C'est franc de dire ça... Vous aussi vous êtes comme ça Monsieur ?

Xavier : moins...

Patricia : par exemple si on cotise pour la retraite, il faut que ce soit réversible pour moi à 100% si il lui arrive quelque chose... non parce qu'il faut penser à tout ça... moi j'ai vu trop d'amies de maman qui se retrouvaient avec rien une fois leur mari décédé parce qu'ils n'avaient pas fait ce qu'il fallait de leur vivant...

Xavier : de toutes façons, c'est elle qui gère tout ce qui est argent... tous les comptes...

Même vos comptes personnels à vous Monsieur ?

Xavier : ah oui

Patricia : c'est moi qui est géré la succession de son papa, c'est pour vous dire...

Xavier : en fait, moi je lançais des trucs et elle elle me disait en fonction de ce qu'il y avait sur les comptes si on pouvait ou pas...

Remarque : ça revient très souvent ça aussi : c'est la femme qui tient les cordons de la bourse et le mari ne veut surtout pas en entendre parler... il dit que ça ne l'intéresse pas...

Patricia : non puis moi je ne suis pas dépensière, je n'ai pas le temps de toutes façons... mais c'est vrai que si je veux planquer de l'argent aux Bahamas, il n'y verra que du feu... Par contre, au niveau de l'entreprise, il sait mieux que moi...

Xavier : ah oui moi tous les matins je veux le solde de ma trésorerie sur le bureau...

Patricia : oui là c'est plus lui parce que moi je ne peux pas être sur tous les fronts...

Et quand vous dites qu'au niveau salaire Monsieur gagne quatre fois plus que vous, pourquoi ?

Patricia : ben parce qu'au niveau fiscal, c'est pas intéressant que je me verse le même salaire que lui, parce qu'on va payer des charges dessus... et parce qu'au niveau de la retraite, il vaut mieux valoriser la retraite de Monsieur à fond, puisque de toutes façons on en profitera tous les deux...

D'accord donc c'est vraiment là aussi un calcul sur l'avenir et une projection dans l'avenir à deux

Patricia : non parce que lui il a toujours gagné beaucoup donc il faut continuer à maintenir ce niveau de salaire pour que ça fasse une bonne retraite... alors que moi de toutes façons, ma carrière elle est en dents de scie donc ça ne sert à rien de tenter de la valoriser maintenant, même si je me versais un super salaire maintenant, je n'aurais pas une super retraite...

Remarque : les conséquences de la mise en retrait de la femme se font aussi sur le salaire et la retraite et c'est un cercle vicieux car même si le couple tente de rétablir la donne ensuite, c'est trop tard pour la femme...

Mais j'utilise son compte chèque comme si c'était le mien...

Et du coup, est ce que le soir vous vous sentez obligée de lui dire ; « tiens aujourd'hui j'ai fait un chèque pour ça et ça » ?

Patricia : oh ben pas sur tout non, que sur les gros montants... et puis lui quand il fait des gros achats il est obligé de me le dire aussi parce que je les vois passer... non on va pas le dire sur tout c'est pas possible... non mais la base c'est qu'on a confiance l'un en l'autre...

Xavier : les devoirs ne sont pas les mêmes envers ma famille et envers mon entreprise... envers mon entreprise : équilibre, transparence, information... envers ma famille, je dois avoir mon rôle de chef de famille, d'autorité familiale...

Patricia : on a expliqué à nos enfants que ça prenait du temps une entreprise... et franchement le dernier il nous le met dans les dents : « moi, il me dit, tu dis que j'ai pas des bons résultats mais si tu avais été plus là pour m'aider et ben j'aurais des meilleurs résultats aujourd'hui » et maintenant il va même plus loin, il me dit : « j'ai pas osé te demander de m'aider là-dessus parce que je sais que vous êtes déjà trop débordés »... alors ça ça m'énerve : je lui dit « tu sais que c'est quand même toi notre priorité alors si tu as besoin, tu me demandes »

Il est très malin parce que du coup il me fait culpabiliser... ça pour me faire culpabiliser, il me fait culpabiliser...

Il est très « analyse de situation »... mais c'est vrai aussi que j'avais un peu plus de disponibilité avec mes aînés quand je travaillais à action coach...

Remarque : pose la question de l'envie de reproduction du modèle de la part des enfants ?

La gestion des enfants, finalement joue sur la gestion de l'entreprise...

Patricia : oui moi je trouve que l'entreprise me bouffe trop par rapport à mes enfants.. alors que Xavier beaucoup moins... lui il peut partir une semaine sans que ça le dérange...

Xavier : oui parce que moi j'ai toujours vécu ça...

Patricia : non mais moi il faudrait que j'arrive à me prendre au moins une journée par semaine où je ne vais pas à l'entreprise... mais ça fait un moment que je le dis... je me suis trop laissée absorbée...

Xavier : et du coup c'est pas bon parce que ça la fait culpabiliser...

Patricia : oui ça c'est mon caractère, je dois toujours pouvoir faire mieux que ce que je fais... mais ça c'est mon caractère c'est comme ça... je ne m'arrête pas tant qu'il y a des choses à faire...

Vous êtes très exigeante avec vous-même...

Patricia : voilà c'est ça... ça s'améliore avec les années mais c'est encore pas trop ça...

Là-dessus aussi vous diriez qu'il vous a aidé ?

Patricia : oui il m'a aidé c'est sur...

Xavier : disons que moi je pense que je m'accepte plus...

Patricia : oui... il accepte ses défauts alors que moi je n'arrive pas à accepter un seul de mes défauts...

Donc du coup Monsieur vous essayez de lui inculquer ça...

Xavier : oui pour pas qu'elle se laisse trop envahir par le travail et pour éviter qu'elle ne culpabilise trop...

Et inversement, qu'est-ce qu'elle vous apporte à vous Monsieur ?

Xavier : moi je décolle et elle, elle, me ramène les pieds sur terre...

Vous diriez que vous avez de la chance de vous êtes rencontrés à la base ?

Xavier : oui tout à fait au-delà du professionnel même on a eu beaucoup de chance

Patricia : oui parce qu'on s'entend quand même très bien et il y a peu de gens finalement qui s'entendent vraiment très bien... mais vous savez je crois qu'on a tous les deux un bon caractère sur le fond... on s'est trouvé... on s'entend bien... et pourquoi nous ?... c'est vrai que c'est une chance...

En tout cas merci à vous pour vos réponses et votre sincérité... c'est très enrichissant...

Patricia : mais merci à vous aussi ça fait du bien vraiment de prendre un peu de recul comme ça, de s'analyser même si ce n'est pas facile ce que vous nous avez demandé ... Vous savez, c'est très intéressant pour nous aussi cette expérience que vous venez de nous faire vivre, parce que, bien sûr, on ne prend jamais le temps, au quotidien, de s'interroger sur nos vies, sur notre satisfaction, sur nos motivations et de regarder comme ça en direction de notre passé ou de notre avenir. C'est ce que vous nous avez permis de faire aujourd'hui et c'est vraiment très bien. Bien sûr, normalement on n'a pas le temps pour tout ça avec les vies qu'on mène, mais il faudrait le faire quand même de temps en temps. Ça fait du bien...

Tenez je vous laisse nos cartes si vous voulez nous rappeler si vous avez des précisions à nous demander...

Merci c'est très gentil à vous.

Entretien informel lors de la visite de l'entreprise

Patricia : vous savez, mon mari c'est quelqu'un de fiable, de très rassurant... il me rassure beaucoup... je sais que je peux compter sur lui... j'ai confiance en lui... je sais que je peux tout lui dire... et inversement... il sait qu'il peut me dire plein de choses et que je suis capable d'entendre beaucoup de choses... et puis il y a mes fils qui me protègent aussi maintenant... ils sont très protecteurs avec moi mes fils maintenant qu'ils sont grands... presque plus protecteurs que lui d'ailleurs... mais vous savez il a de vraies qualités et j'en suis consciente, je les reconnais. Donc même si on venait à se séparer, je ne pourrais pas nier ces qualités... et il le sait je lui ai dit... c'est vrai que j'ai un mari très gentil... on a vraiment un vrai équilibre sur plein de choses... on a la même formation... on a la même envie d'avancer...

Vous revenez beaucoup sur cette formation commune...

Patricia : oui parce que c'est aussi grâce à ça qu'on se comprend... on parle de la même chose... on va dans la même direction...

De toutes façons nous on est bien là où on est du moment qu'on est tous les cinq...

Xavier : oui ou même tous les deux parce que les enfants ne seront pas toujours là...

Patricia : oui c'est vrai tous les deux...

Vous appréhendez le départ de vos enfants ?

Patricia : en fait je dirais plutôt que je l'attends avec impatience parce que c'est un peu dur quand même avec les trois à la maison... mais en même temps, dès qu'ils partent, ils me manquent...

Monsieur M. : bon ça va vous ne regrettez pas trop le temps perdu ?

Xavier : non mais on a jamais dit que c'était du temps perdu...

Patricia : non non pas du tout... vous nous avez fait sortir de notre entreprise et c'est très bien... mais maintenant il faut qu'on y retourne...

Monsieur M. : oui ça c'est un des inconvénients de ne pas avoir les enfants dans l'entreprise, il n'y a pas de relai finalement en cas d'absence des parents...

Patricia : oui peut-être...

Mais je pense que vous aviez raison dans ce que vous disiez au début Madame, c'est tellement de sacrifices et de compromis à faire le fait de diriger à deux que c'est plus facile de faire ces sacrifices et ces compromis dans le cadre d'un couple que dans le cadre d'une relation cousin, cousine ou frère et sœur... le couple se prête mieux au compromis...

Patricia : oui tout à fait... c'est ça... parce que, vous voyez, le couple c'est avec quelqu'un d'extérieur à la famille, et de choisi... c'est déjà un premier choix d'association... alors que les frères et sœur ou cousins bien sûr que non... mais bon quand il y a les compétences, pourquoi pas, mais c'est plus difficile je pense de reconnaître les compétences de quelqu'un, et surtout de reconnaître que ces compétences peuvent être supérieures aux nôtres, dans un rapport frère-sœur ou dans un rapport avec une personne de la même famille en général... je pense que c'est plus facile de reconnaître que son conjoint est meilleur que nous dans tel ou tel domaine plutôt que son frère ou sa sœur... il y a peut-être moins d'affect, de rapport de compétition... dans un sens, c'est même valorisant de reconnaître telle ou telle qualité à son conjoint, car ça veut dire qu'on a choisi une personne avec des qualités et que cette personne avec des qualités nous a choisi aussi... alors que de reconnaître des qualités que l'on a pas à notre propre frère ou sœur, je pense qu'au contraire ça donnerait plus une blessure d'amour propre, plus facilement en tous les cas... surtout si ces qualités sont reconnues et vantées par les parents...

Conclusion et remerciements

Données collectées en externe



Photo de Xavier Sinsou, PDG de la société Maumy



Façade de l'entreprise Maumy



Entreprise Maumy vue de l'intérieur

Cécile et Nicolas

Entreprise Favre

10 mars 2015

Cadre contextuel : Cécile et Nicolas sont mariés. Ils ont deux jeunes enfants. Ils ont repris ensemble l'entreprise de plomberie qui appartenait aux parents de Cécile.

Remerciements. Présentations. Discours introductif.

Pouvez-vous m'expliquer l'histoire de votre entreprise ?

Cécile : alors voilà...

Nicolas : vas-y tu racontes et moi je complète...

Cécile : d'accord... alors notre histoire d'entreprise elle n'a pas commencé il y a si longtemps que ça... parce qu'en âge on est en milieu de parcours... mais par contre sur l'expérience d'entrepreneurs on est finalement assez jeunes... donc nous, il faut savoir que, tous les deux, on a fait une formation managériale, on a fait sup de Co Grenoble tous les deux... c'est là qu'on s'est rencontrés... derrière on a été salariés tous les deux pendant 10 ans... Nicolas a fait une carrière chez EDF pendant 10 ans et moi, entre guillemets, je le suivais...

Remarque : « suivre » dès les premières phrases encore et encore la femme qui suit son mari

Cécile continue : on avait une espèce de contrat moral... parce que chez EDF il faut muter tous les trois ans pour pouvoir progresser et c'est le choix qu'on avait fait... on avait dit : « on se donne tous les moyens... on n'avait pas d'enfants à ce moment-là... »

C'était un sacrifice pour vous Madame, de suivre votre mari, à cause de sa carrière ?

Nicolas : mais non (en rigolant)... elle a pu s'adapter à de nombreux contextes professionnels... multiplier les expériences et développer sa flexibilité... (en souriant)...

Cécile : non mais je crois que c'est très important ça parce que là on met déjà le doigt sur quelque chose ; c'est qu'il faut avoir des personnalités complémentaires... moi j'aurais

jamais voulu être en avant... j'aurais pas aimé... voilà moi j'étais très contente de dire : « je te donne tous les moyens de faire et puis avec, on va dire, « ce qui me reste », je fais ce que je peux faire de mieux »... je pense que ça me rassurait quelque part... j'aurais pas aimé être vraiment mise en lumière...

Remarque : encore la complémentarité qui revient dès le début, spontanément + le fait pour la femme de ne pas vouloir se mettre en avant

Nicolas : ce qui est curieux c'est qu'en fait, ces échanges-là, ils n'ont jamais été conflictuels... jamais... ça s'est fait naturellement...

Cécile : oui voilà... c'était une espèce de « contrat moral »... mais on ne s'est jamais dit : « on a un contrat moral »...

Remarque : troisième fois qu'elle emploie l'expression « contrat moral »

Mais c'était la complémentarité dans vos personnalités qui faisait que c'était comme une évidence et chacun y trouvait son compte...

Cécile : c'est ça... il n'y a pas eu de frustration... à aucun moment...

Donc à cette époque vous n'aviez pas encore d'enfants ?

Cécile : non pas encore... et cette organisation s'est mise en place tout de suite... et donc ce qui s'est passé c'est que moi j'ai... enfin vous voyez pour vous montrer à quel point on a... c'est que moi, au départ, on avait tous les deux pris le cursus marketing à sup de Co Grenoble... et on s'est aperçu très vite qu'avec le marketing, si Nicolas était chez EDF, les fonctions marketing dans les villes de province il y en avait très peu... donc il a fallu, dès la fin de ma scolarité, que je change de voie, et j'ai dit : « je passe en financier, parce qu'en financier je suis sûre d'en trouver plus »... donc ça a eu une influence même sur le choix de mon cursus scolaire... parce qu'au départ je ne voulais pas y aller en finance... parce que j'ai ma maman qu'était dans ce secteur et donc pour moi j'étais plus marketing... et donc, derrière, j'ai travaillé chez KPMG donc une société d'audit pendant 4 ans... donc là, le but, c'était toujours de se dire : « voilà : c'est une porte d'entrée pour entrer dans des services financiers dans différentes entreprises... ça c'est sûr que ça marchera toujours... qu'on soit à Lille, à Lyon ou à Paris... ça marchera... »... donc je prends « finance » pour le suivre et m'adapter au mieux...

Remarque : ici le suivi et la dimension sacrificielle commencent dès les études, en anticipation de la future carrière du mari. « je ne voulais pas y aller en finance ». Altruisme

Du coup, vous Madame, vous ne vous projetiez pas du tout dans l'entreprise où vous travailliez ?

Cécile : voilà... de toutes les façons, je ne pouvais pas... donc il fallait que je fasse des choix...

Remarque : là encore, résignation, pas le choix

Nicolas : de ce point de vue-là, on a un parcours inverse, car moi je cherchais à construire, à capitaliser dans l'entreprise... et Cécile elle cherchait à être... c'est quoi déjà le super terme à la mode ? ... à rester « bancable »... on a fait Grenoble, Lyon, Lille, Paris et Bordeaux en 10 ans...

Cécile : mais moi j'étais très contente car j'étais contrôleur de gestion à la Redoute et j'étais promue tous les ans... vraiment tout allait bien... et donc tout ça marchait très bien jusqu'à ce qu'on ait des enfants... et là on a vu que le schéma s'effritait un peu parce que le soir, ils étaient chez la nounou, à 18h30... on avait le ventre noué parce qu'il fallait vite partir et tout ça... et puis, on a eu quand même le premier petit hic : c'est que notre fille ainée a présenté des petits soucis psychologiques... alors ça a commencé , on l'a vu à 2 ans-2 ans et demi... et alors là, le rythme de vie plus cette problématique ça devenait un peu compliqué quand même... mais on s'était dit : « on va être malins, on va se fixer à Paris »... parce que Nico m'avait dit : « il n'y a qu'une ville dans laquelle je pourrais ne plus bouger, ce serait Paris »... donc on commençait à réfléchir... Tu te souviens ? (en le regardant)... on avait vu des villes comme Chatou autour... voilà... on s'était dit : « il y a peut-être une qualité de vie à aller chercher »... et puis là, c'est mon papa, qui est intervenu... comme toujours, dans le souci de sa famille... il avait repris la société Favre 6 ans avant...

Nicolas : en fait c'est très curieux comme ça s'est passé... je reprends la main parce que c'est quand même un truc rare je pense... je me souviens qu'à l'époque il fumait comme un pompier et un soir d'été, on était sur la terrasse, après manger, et il me dit : « t'en a pas marre de faire le globe-trotter ? ... est-ce que t'as pas envie de te poser... moi je suis vieux, je vais partir... t'as qu'à reprendre la boîte »... mais il n'en avait parlé ni à sa femme, ni à sa fille ! C'est sorti comme ça... et moi je lui ai dit aussitôt : « oui vous avez raison » ! Moi j'ai toujours eu dans un coin de ma tête, que, si un jour il y a un truc qui passe et qui se présente bien, je le ferai... mais il n'y avait rien de concret... mais je m'étais toujours dit ça dans un coin de ma tête... peut-être aussi parce que vieillir dans une grosse entreprise... enfin, pour progresser dans une grosse boîte, il faut prendre le sens du vent... plus on est jeune plus c'est facile... mais plus on vieillit plus c'est difficile... et moi j'étais vraiment en responsabilité managériale et je me disais : « A 50 ans ça ne passera plus » ... je savais déjà, à 35 ans, que ça ne passerait plus 20 ans plus tard... et du coup, je me disais : « si quelque chose se présente d'intéressant, je prendrai le risque »... parce qu'on a qu'une seule vie, on ne sera pas malheureux... si on est à la rue, on positivera à la rue... et du coup, ça s'est présenté comme ça ! Il m'a dit ça comme ça... et du tac au tac je lui ai dit : « oui pas de problème , on s'organise et je reprends »... mais je lui ai dit : « par contre, si on s'engage, c'est mutuellement »... parce que moi, j'avais des projets de MBA à l'époque... mon employeur voulait me faire faire un MBA... et du coup je crois qu'une semaine après je suis allé voir mon gestionnaire de carrière et je lui ai annoncé la nouvelle...

Remarque : le père demande au gendre, sans consulter sa femme, qui est quand même propriétaire avec lui, ni sa fille

Cécile : ça a été très vite... la décision s'est prise très vite...

Nicolas : et ça ne se faisait pas de refuser un MBA... je peux vous dire que, dans l'entreprise où j'étais, quand on vous propose un MBA à Boston, ça ne se refuse pas... et je me souviens, j'ai pris rendez-vous, je suis allé le voir et je lui ai dit : « voilà : j'ai deux options : soit je fais le MBA avec vous soit je reprends une boîte de plomberie à Bordeaux de 10 salariés ! » Et là, il a eu une réaction extraordinaire ; je m'attendais à tout sauf ça : il m'a dit : « c'est fabuleux ! Et je vais vous aider à atterrir à Bordeaux un ou deux avant pour tout préparer... des gens comme vous j'aimerais en voir plus souvent... » il a réagi à l'inverse de ce à quoi je m'attendais...

Cécile : c'était perçu comme quelque chose, excusez-moi l'expression, mais comme quelque chose de très « couillu »...

J'imagine...

Nicolas : et après il m'a vraiment aidé... j'ai atterri entre Bordeaux et Toulouse, sur un poste sans enjeux pour pouvoir préparer la reprise de la boîte... et ça nous a permis de mettre les enfants à l'école deux ans avant... parce qu'après...

Cécile : là je reprends... pour dire un peu aussi l'importance de la transmission familiale... parce que déjà, ce qu'il faut savoir, c'est que nous, cette décision dont on vous parle, on en a parlé je me souviens pendant quelques jours le soir à table... mais en deux ou trois jours, c'était sûr : on allait changer de vie, on allait changer de vie oui... et puis moi je rêvais de retourner à Bordeaux... mais avec EDF, j'avais fait un deuil... parce que Nicolas m'avait dit : « de toutes façons Bordeaux, il n'y a rien d'intéressant à mon niveau, donc tu ne pourras pas y retourner »...

Remarque : mot fort « deuil ». Sacrifice pour carrière professionnelle du mari.

alors là, le bonheur vraiment total... et ça a pris le dessus... donc voilà très bien.. mais avec des petits bémols quand même... parce que, mon papa, il lui restait deux ans avant la retraite... et là, on a pris une décision qui était de se dire : il valait mieux que Nicolas reste à Paris pendant deux ans, que moi je déménage à Bordeaux de suite, que les enfants soient déjà à l'école et qu'ils ne changent plus après... on s'était dit, surtout, qu'il ne fallait pas qu'on reprenne la boîte avec tout à faire... les enfants dans une nouvelle école, acheter une maison... on s'est dit : il faut que ça se fasse par petits bouts... mais ça impliquait deux ans compliqués...

Monsieur M. : ça impliquait une séparation...

Cécile : oui voilà, une séparation qui se jouait du lundi au jeudi soir puisqu'il avait négocié d'avoir son vendredi en télétravail... donc là c'était quand même très malin...

Nicolas : très malin... deux ans à Paris tout seul... je ne sais pas...

Cécile : il avait pris une petite chambre sous les toits... donc c'était une période dure... mais on savait pourquoi on le faisait...

Vous aviez déjà vos enfants à l'époque... donc vous vous êtes partie vous installer à Bordeaux avec les deux enfants ?

Cécile : voilà et il était là vendredi samedi dimanche... bon, on s'est pas senti séparés mais voilà... il partait au travail...

Nicolas : non physiquement c'était très dur...

Et vous, vous avez cherché un travail à Bordeaux ?

Cécile : oui il a fallu que je trouve un travail et donc j'ai trouvé une entreprise... que j'ai détesté... mais en fait il fallait que ça ne soit pas trop loin de la maison pour que je puisse aller chercher les enfants... donc là aussi, il a fallu que je m'adapte... et que je ne sois pas trop exigeante... et donc j'ai trouvé chez Téléperformance un poste de contrôleur de gestion... et là, il s'est avéré que c'était le boulot le plus ennuyeux que j'ai jamais connu...

Nicolas : avec des gens « bas de plafond », c'est un rien de le dire...

Cécile : oui avec des gens qui n'avaient pas du tout le niveau de ce que j'avais connu avant... mais malgré tout, j'arrivais toujours à trouver des centres d'intérêts... et puis je savais pourquoi je faisais ça...

Où il y avait ce projet derrière qui vous tenait...

Cécile : oui il y avait ce projet derrière mais attention : que pour mon mari... parce que moi, on s'était toujours dit que je continuerai de travailler après, mais pas dans l'entreprise qu'il reprenait... on s'était dit d'ailleurs : « si l'entreprise ne fonctionne pas, toi tu auras toujours ton job... »

Ah d'accord donc dans votre esprit, quand vous avez accepté de reprendre l'entreprise, vous, vous n'alliez pas travailler dedans... ce n'était que Monsieur qui reprenait...

Cécile : voilà... voilà, et surtout on se disait : « on ne met pas tous nos œufs dans le même panier »...

D'accord c'était ça l'idée...

Cécile : ah non non non... parce que l'entreprise, financièrement, on ne savait pas ce que ça allait donner et puis nous on est quand même... à la fois on a envie de faire les choses et on est fonceurs mais on est quand même très très gestionnaires, on se dit : « il ne faut pas faire n'importe quoi quand même »... et c'est vrai que moi vous m'auriez dit ça j'aurais dit : « ah oui ça me plairait dans l'absolu » mais jamais j'aurais osé... non non il fallait que je travaille c'était pas possible autrement... voilà et alors il y a quand même une chose très importante c'est que mon papa, on a eu un moment de doute... parce que déjà, il faut savoir que mon père a du beaucoup m'aider pour s'occuper des enfants... parce que, le soir, quand j'étais coincée à 18 h ou 18h 15, il faisait le fusible... parce que j'avais pas le mari pour le faire... et donc papa il acceptait de le faire mais pour lui c'était quand même pas rien parce qu'en même temps il devait faire fonctionner une entreprise... alors même s'il était très soutenu et qu'à cette époque il avait pris un peu de recul, il avait quand même beaucoup le souci du chiffre et il y a eu des moments un peu moins bons...

Nicolas : oui il y a eu une époque où il m'a dit : « t'es sûr que tu veux reprendre ? » il y a eu des gros moments de doute... de son côté... Il a eu des moments où il me disait : « est-ce

que t'es vraiment sûr ? »... parce que ça peut couler très vite... et donc là, pas facile à gérer... parce que ça vous met un doute à vous aussi du coup...

Cécile : voilà exactement... oui là c'était dur... c'était particulier... mais bon ce qui est bien c'est que, malgré tout, c'est une entreprise qui a les bases... et les doutes après se sont vite étiolés... et donc finalement on s'est dit : « bon on a eu peur mais c'était pas si grave »... mais je me souviens que je me suis vue quand même faire le tour de l'appartement, qu'on avait refait parce qu'on avait acheté en arrivant, on avait tout refait et je m'étais dit : « et bien je pensais y rester très longtemps et finalement je n'y resterais qu'un an »... parce que pour moi, c'était fini on avait déjà pensé : « bon allez plan B, on retourne à Paris »... donc il y a eu quand même quelques semaines de doute... mais nous en fait ça va très vite, je m'en rend compte quand je vous raconte : en quelques semaines : « ok, plan B »...

Nicolas : mais encore aujourd'hui d'ailleurs, encore aujourd'hui, si ça tourne mal on repart... et on rebondira...

Oui on sent bien que vous avez une forte capacité à rebondir...

Cécile : oui pour nous ce qui compte c'est que notre couple soit là, que nos enfants aillent bien... ça c'est ce qui nous a, je pense, permis de faire pas mal de choses... et donc voilà... et donc finalement on a passé ce petit tremblement de terre là et papa nous a dit : « non non, je vous ai dit ça mais quand même il y a un bon fond dans cette entreprise, je suis sûr que Nicolas il pourra en faire quelque chose »... et puis donc, tu as repris début 2012...

Nicolas : alors oui mais j'étais trois jours par semaine à Toulouse et je venais le reste du temps à l'entreprise avec son père... c'est comme ça qu'il m'a passé la main petit à petit... donc là j'ai eu le temps de bosser, de réfléchir, de rencontrer les gens, rencontrer l'associé minoritaire... je m'en souviendrai toujours, je l'avais invité au resto et je lui avait dit : « il n'y aura qu'un seul patron : c'est moi »... parce que ça c'était une espèce d'obsession, de me dire ; comment je vais faire pour m'imposer en arrivant comme ça ? ... et il avait hyper bien réagit... il m'avait dit : « mais de toutes façons je ne serai pas capable de le faire tout seul... il faut que j'ai un patron... c'est pas mon caractère »... parce que ça, moi, une de mes grosses craintes c'était ça : c'était l'atterrissage interne : en fait, moi j'avais deux craintes : j'avais une crainte sur la partie technique...

Oui parce que du coup vous n'étiez pas du tout technicien ? Vous n'aviez jamais fait de plomberie ?

Nicolas : ah non non... je ne connaissais rien dans le bâtiment... je bricolais un peu mais bon... et la deuxième crainte c'était l'entente avec l'associé minoritaire...

D'accord donc il y avait un seul autre associé avec votre beau père ? Et votre papa avait tout le reste ?

Cécile : oui voilà... donc c'était 75/25.... 75 % pour mon père et 25 pour l'autre...

En SARL ?

Cécile : SAS

D'accord... Donc là vous rencontrez l'associé minoritaire que vous ne connaissiez pas du tout ?

Nicolas : euh je l'avais croisé comme ça mais bon je ne le connaissais pas... non...

Cécile : et c'est une personnalité difficile... très difficile...

D'accord donc vous aviez une crainte par rapport à ça ?

Nicolas : non mais la vraie crainte de fond, c'est la légitimité... c'est de se dire : l'autre, l'associé minoritaire ça fait 10 ans qu'il est dans la boîte, c'est un gars qui s'est formé et tout ça... comment je vais acquérir ma légitimité en arrivant de nulle part ?... avec le roi du « powerpoint »... c'était pas vraiment le sujet... donc c'était vraiment ma plus grosse angoisse... peut-être plus que le chiffre... et en fait, ça c'est fait avec le temps... naturellement... je pense qu'au début il a dû me voir arriver en se disant : « c'est qui cet extraterrestre ? »...

Oui, en plus vous risquiez d'avoir l'image du beau-fils, « casé » ici par son beau-père... Vous n'avez pas eu des remarques ou des ressentis par rapport à ça ?

Cécile : ce qui a sauvé le truc, quand même, c'est que mon père avait préparé le terrain... il avait vraiment travaillé au corps l'associé minoritaire en lui disant : « tu sais, ce que tu as fait, ce que tu es, c'est très bien, mais je pense que tu es conscient qu'il te faudra un patron... »

D'accord donc il avait préparé l'associé minoritaire. Et il avait préparé les salariés aussi ?

Nicolas : non... enfin oui et non... parce qu'il y avait une bonne équipe... donc il avait préparé en ce sens qu'il avait fait le ménage... il y avait et d'ailleurs il y a toujours une bonne équipe... mais c'est marrant j'avais aucune anxiété sur la partie managériale... ça je savais que ce serait facile pour moi à gérer... c'est mon domaine... je savais que j'avais déjà eu à gérer à Paris des situations beaucoup plus compliquées... avec des affrontements avec des syndicats par exemple ou des choses comme ça... donc là quand je suis arrivé et que j'ai vu les gens, ils avaient juste besoin qu'on s'occupe d'eux... c'était juste ça... il n'y avait pas d'enjeux politiques... donc pour le management c'était facile....

Cécile : en fait je pense qu'on peut dire que l'associé minoritaire, il est très terre à terre, très terrain... et quand il a vu que Nicolas il était capable de descendre très très profond pour après remonter, il a dit : « ok... profil bas... c'est pas juste quelqu'un qui est là pour faire joli et qui ne sert à rien... donc vraiment respect »... et je pense que c'est arrivé vite... et là où ça s'est vraiment confirmé c'est que ensuite, commercialement, Nicolas a vraiment bien développé l'entreprise... et là il a vraiment vu son utilité... et là il a dit vraiment : « chapeau »...

Donc la transition s'est faite petit à petit et votre papa était encore dans l'entreprise... Comment ça s'est organisé ?

Nicolas : alors moi je dirais que le truc, le facteur clé de succès, pour parler en ancien langage c'est... quand est-ce que tu as arrêté de bosser ? (en la regardant)... c'était en même temps ou avant ?

Cécile : ça s'est fait en même temps... parce qu'en fait, on a pris cette décision en été 2011 et je me suis arrêtée en septembre...

Nicolas : en fait on s'est mis d'accord, on s'est mis d'accord et on s'est dit : « tiens si tu arrêtais de bosser ? »

Cécile : ah oui... ça y est j'y suis, je me souviens... tout marchait bien dans l'entreprise, on voyait que le carnet de commande était bon, mon père était de plus en plus confiant et il laissait Nicolas gérer tout seul... et on était dans le sud, sur la moto, je me souviens... et j'étais derrière lui et j'ai eu un flash...

Nicolas : ah oui, c'est vrai, je me souviens...

Cécile : mais vraiment un flash... j'étais derrière lui et, en fait, on avait quand même de plus en plus le souci de notre fille qui commençait à avoir besoin d'aller voir des spécialistes... et j'ai eu un flash... et je suis descendue de moto et j'ai dit : « Nicolas il faut que j'arrête de travailler. Je crois que la solution elle est là »... et là, ben comme toutes les décisions qu'on a prises, un moment d'interrogation dans sa tête, qui se voit sur son visage, et 10 minutes plus tard : « bingo, mais oui c'est ce qu'il faut faire, ça tombe sous le sens », et un mois après je donnais ma démission...

Nicolas : alors c'est essentiel... pourquoi on insiste là-dessus? Parce que, ce qui est essentiel là-dedans, c'est que... euh... moi, je sais être hyper investit dès lors que ça va bien à la maison...

Cécile : oui on arrive quand même sur le sujet vraiment du couple dirigeant... parce que en gros moi je suis en second... mais je suis en second sur la partie entreprise mais par contre j'ai un vrai devoir moral, j'ai une vraie mission sur tout le reste... et si ça le fait pas Nicolas il est... il faut que je lui donne tout sur un plateau et après bien sûr c'est très très complexe pour lui mais, au moins, il faut que le reste soit géré...

Remarque : encore « devoir moral » + « passer en second » « donner tout sur un plateau » = partage du pouvoir et soutien du conjoint... et c'est important qu'elle dise elle-même : « là on arrive vraiment sur le sujet du couple dirigeant » ; est-ce que le cœur du sujet ne serait pas là effectivement, dans l'organisation des rapports de pouvoir ? d'ailleurs lui aussi dit « on insiste là-dessus » et « c'est essentiel ».

Nicolas : dit autrement, moi je le fais pour la famille, je ne le fais pas pour moi... c'est-à-dire que moi, si demain il n'y a plus la famille, je sais ce que je fais, je fais guide de haute montagne, je ne fais surtout pas ce que je fais là... je prends un sac à dos et je pars en montagne...

D'accord, donc sachant que vous le faites pour la famille, il faut que la famille soit bien autrement ça ne sert à rien de le faire...

Nicolas : exactement... si c'était invivable à la maison je ne trouverais jamais l'énergie de le faire et là, à l'inverse, comme ça va bien à la maison, je peux le faire...

Remarque : Madame est le socle, elle a conscience d'être dans l'ombre professionnellement mais en fait c'est elle qui permet à son mari de briller professionnellement et lui en a conscience aussi... et même plus loin, elle lui permet d'être investi en termes organisationnels mais aussi en termes motivationnels parce que finalement c'est pour elle et ses enfants qu'il le fait, c'est pour sa famille... donc c'est à la fois la famille qui lui permet d'assumer sa vie professionnelle et à la fois sa vie professionnelle qui est destinée à satisfaire sa famille...

Cécile : c'était vraiment ce qu'on s'était dit quand on était sur cette moto ; on s'était dit : « tu vois moi je ferai vraiment ça, Pauline je vais faire ne sorte qu'elle soit bien, les enfants je vais m'en occuper, je vais tout gérer pour que toi tu puisses te consacrer pleinement à l'entreprise, sans soucis à côté »...

Remarque : abnégation de la femme pour aider son mari à se réaliser professionnellement

Nicolas : je crois qu'il faut être réaliste, il y a un moment où il commence à y avoir les devoirs scolaires... élever des enfants c'est un vrai métier et si c'est pour qu'ils, entre guillemets, qu'ils vivent dans un confort absolu matériel mais pas... comment dire...

Affectif ? Enfin plutôt pas présentiel ?

Cécile : voilà présentiel...

Nicolas : si c'est pour qu'ils deviennent complètement « neu neu »... parce qu'il y en a plein... c'est pas notre modèle...

Et du coup vous avez vite mis en place ce fonctionnement ?

Cécile : et oui parce qu'il n'avait même pas commencé : il faisait juste quelques jours par semaine avec mon père et en fait on a commencé à voir ce que ça allait être ce boulot en termes d'investissement... et il y a eu quelque chose aussi qui a permis ça, vraiment, c'est que moi j'ai eu conscience au bout de 10 ans d'activité que finalement je m'en fichait complètement d'avoir le titre de contrôleur de gestion... je me rendais compte à quel point c'était dérisoire...

Par rapport au bien être des enfants ?

Cécile : oui et au bien être de mon mari aussi...

Remarque : pas que les enfants, le mari aussi... je l'avais oublié... elle est vraiment dans l'optique de faire plaisir, de contribuer au bonheur de son mari, mais on sent qu'elle le vit très bien, que c'est une satisfaction pour elle...

Nicolas : je ne veux pas faire de flatterie mais ça c'est la différence entre les hommes et les femmes... dans le milieu professionnel, c'est un truc de fou... c'est-à-dire que nous, les hommes, on existe par notre travail... mais on existe par notre travail aussi parce qu'on est dans une société où on est imprégné par l'idée que c'est l'homme qui apporte à manger à la famille... et en fait du coup on a beaucoup de mal à se dégager de ça... et Cécile, moi, ma grosse inquiétude quand elle m'a dit « je veux arrêter de bosser », c'était pas du tout une

problématique financière, pas non plus une problématique d'ennui parce qu'on a plein de passions et on a pas besoin de travailler pour se faire plaisir, le sujet c'était plutôt comment elle va vivre l'exil, enfin la pauvreté sociale, l'absence d'existence sociale tout ça... l'existence de femme au foyer, parce que là aussi vous voyez des clichés, c'est un truc de fou enfin...

Remarque : pression sociale sur l'homme et sa vie professionnelle très bien expliquée ici

Et vous ça ne vous a pas fait peur Madame de vous dire : « je n'aurai plus de vie professionnelle, plus de vie sociale »

Cécile : non non... alors en fait jamais parce que ce qui me sauve par rapport à ça c'est que d'abord je suis assez sauvage... j'étais très sociable au travail parce que c'était le travail...

D'accord... Parce qu'il fallait l'être ?

Cécile : Voilà, quand il faut l'être je le suis... mais quand je peux ne pas l'être, je suis sauvage... j'ai pas besoin vraiment de contact social... nous, notre noyau, c'est d'être tous les quatre... et après on sait quand même, on est conscient qu'il ne faut pas vivre quand même en monde fermé parce que ça nous fait pas grandir... enfin voilà... mais on a notre base, notre famille, et après on s'ouvre un petit peu, on vient de temps en temps piocher ce qu'on trouve intéressant dans le monde extérieur... et puis on a envie de faire un peu plaisir aux autres aussi... mais on se souvient bien que là où on est vraiment le mieux, c'est vraiment tous les 4... et puis, en fait, pour tous vous dire, je me souviens que je disais ça à l'époque, j'avais atteint une certaine dose d'ego et c'était bon... c'était bon... dans ma tête j'avais prouvé... que j'avais fait des choses professionnellement... donc voilà c'était bien...

Remarque : référence à la famille comme un « noyau », une base, un socle + « j'avais atteint une certaine dose d'ego et c'était bon » : explique bien pourquoi elle vit bien cette mise en retrait finalement...

Et vis-à-vis de votre mari aussi peut-être, pas uniquement vis-à-vis de vous-même... parce qu'on a peut-être une admiration attendue de notre conjoint vis-à-vis de ce qu'on fait dans la vie et donc là vous étiez peut-être au stade où vous vous disiez : « il sait ce que je vaudrais, je n'ai plus rien à lui prouver » ?

Cécile : oui alors je vais vous dire... oui ça Nico je pense que c'est important... elle me demande si je n'ai pas eu le doute par rapport à toi de ne plus te prouver des choses...

Nicolas : alors ça pour moi ça n'a jamais existé... c'est-à-dire que dès le début je savais ce qu'elle valait... là après c'est très personnel mais on s'est rencontré jeunes puisqu'on était en première année d'école de commerce... et ça a été une évidence et depuis c'est une évidence... mais quand je dis une évidence c'est une évidence... là aussi nos parents ils nous ont pris pour des fous furieux parce qu'on a vécu ensemble la semaine d'après qu'on se soit rencontré... et on a acheté un appart ensemble juste après... on était encore à l'école... pas marié, rien du tout...

Ça se voit que vous êtes en phase, que c'est une évidence pour vous d'être ensemble...

Cécile : oh c'est gentil, ça fait plaisir... et puis, ce qu'il faut que je vous dise aussi, c'est que Nicolas il m'a beaucoup aidé quand on était jeunes... moi j'avais un petit souci, je ne parlais pas toujours très bien, enfin, j'étais un peu bègue en fait, pour tout vous dire... et en fait Nicolas, tout de suite, il m'a dit mais tu te trompes, t'es parfaite, tu vas être super forte... voilà, tout de suite il m'a donné confiance en moi... donc je savais très bien qu'au fond il n'allait pas me dire maintenant : « non mais attend tu ne travailles plus... »... enfin c'était pas possible, c'était impossible...

Monsieur M. : en fait c'est ça l'amour... parce que des fois on voit des couples où ils font l'équilibre parce qu'il y en a un qui rabaisse l'autre...

Nicolas : ah non nous jamais, c'est impossible pour nous...

Monsieur M. : oui là on voit bien que c'est les deux en haut !

Nicolas : mais vous savez, nous, quand on entend que l'amour parfait ça n'existe pas bien nous on se dit : mais si ça existe, c'est ce qu'on vit ensemble...

C'est très beau...

Cécile : et puis c'est vrai que quand moi je m'occupe de notre fille, que j'essaie de la faire grandir comme il faut, et cetera... Nicolas souvent le soir il me dit : « c'est vraiment chouette ce que tu fais »... alors ça m'encourage...

Remarque : importance de la reconnaissance

Nicolas : ah oui moi je suis admiratif... je serais incapable de faire ce qu'elle fait...

En fait, vous avez chacun trouvé votre place et vous êtes admiratifs chacun du rôle de l'autre...

Monsieur M. : mais donc là on est au moment où vous ne travaillez plus... mais aujourd'hui, vous travaillez dans l'entreprise ?

Cécile : oui... alors en fait ce qu'il s'est passé c'est qu'au début je venais de temps en temps aider Nicolas sur la partie facture...

Nicolas : ouais enfin plus que ça en réalité... parce que en fait, il y a le travail au sens production, productif, donc tu t'occupais de la partie facture tout ça, mais j'ai envie de dire : « valeur ajoutée : pas grand-chose... j'ai envie de dire : elle a une contribution basique et pas intéressante au sens production, production facture, parce qu'il y a une grosse masse et parce qu'on sort tous à 8h du soir et on ne peut pas sortir à 10h... donc ça c'est deux jours par semaine et après il y a toute la valeur ajoutée de toute la réflexion, où moi je vais lui lancé un truc et où, elle, elle va y réfléchir... parce qu'elle a plus de temps que moi et où après elle va me dire, voilà moi je ferais comme ça... et la vraie valeur ajoutée, elle est là...

Remarque : très intéressant : la contribution de sa femme n'est pas uniquement une contribution en terme de temps passé dans l'entreprise selon lui, c'est même très peu ça,

c'est plutôt toute la partie « réflexion » et « conseil » qu'elle lui apporte qui, selon lui, crée de la valeur pour l'entreprise

Cécile : oui mais sur des petits sujets, parce que c'est vrai que tout ce qui est vision commerciale et stratégique ça c'est lui... moi je ne fais rien...

Remarque : comme beaucoup des femmes interrogées, elle se met très peu en avant, elle réhabilite tout de suite son mari dans son rôle « moteur » : elle, elle n'intervient que « sur des petits sujets », alors que son mari vient de dire que sa contribution était fondamentale pour lui

Nicolas : oui en fait finalement c'est très simple et ça va vous parler : tout ce qui est exploitation, t'y mets pas un ongle...

Cécile : non non...

Nicolas : marché, business, management, elle n'y mets pas un ongle...

Cécile : j'écoute, c'est tout...

Nicolas : elle écoute mais on n'en parle pas spécialement...

Cécile : quand il a besoin, je suis là... je l'écoute... mais il a pas vraiment besoin d'avis dans ces domaines... il a juste besoin de partager des fois...

Nicolas : oui voilà vraiment quand ça me fatigue un peu je lui en parle... et par contre presque dans la même proportion, je dirais que toute la partie gestion patrimoniale, même si je n'aime pas trop ce mot, parce que je ne sais pas trop ce qu'il veut dire, mais disons que toute la partie... euh...

Cécile : projets...

Nicolas : oui, la partie : qu'est ce qu'on construit finalement avec cet outil ? là c'est presque en égale inversion parce que moi je ne m'en occupe pas du tout... si aujourd'hui vous me demandez combien il y a sur mon compte en banque, je n'en ai pas la moindre idée et franchement ça ne m'intéresse pas... donc en fait là-dessus on est très complémentaires... et jamais on en s'est dit tiens toi tu vas faire ça et moi ça ... juste moi c'est des sujets qui ne m'intéresse pas... voilà toutes ces histoires de Pinel, de fiscalité et tout ça... moi ça ne m'intéresse pas...

Remarque : encore désintéret de Monsieur pour le financier !

Cécile : Nico il faut savoir que quand il se lance dans un projet, il peut se dire : oh là là mais ça semble beaucoup d'argent, t'es sûre qu'il faut le faire ?

Nicolas : moi je suis plus frileux qu'elle...

Cécile : oui moi je lui dis : « non non c'est bon j'ai tout prévu... »

Nicolas : moi je tempère un peu...

Remarque : complémentarité émotionnelle

Mais on voit qu'il y en a toujours un qui tempère, dans les couples entrepreneurs, et un qui fonce...

Nicolas : disons que nous on ne fonce pas dans les mêmes domaines...

Cécile : oui c'est ça...

Nicolas : du coup c'est vrai que toute la partie financière, tous les comptes, mêmes les comptes de la maison, alors ça c'est Cécile, et après j'ai envie de dire que sa formation la mène à ça aussi...

Oui c'est son domaine, elle sait de quoi elle parle...

Nicolas : oui mais des fois on a du mal à se croiser parce que finalement le financier, enfin le financier, c'est pas le bon mot mais on va dire le patrimoine, construire un patrimoine, son rôle en fait, c'est gérer l'argent qu'on a déjà gagné quelque part et moi j'ai horreur de parler des affaires d'avant... c'est-à-dire que là je suis en 2016 dans ma tête... l'année elle est faite et maintenant je commence à penser à 2016... et elle, elle me dit : « mais au fait, on fait quoi avec cet argent qu'on a sur les comptes ? »...

Remarque : on revient encore à cette différenciation très importante apparemment pour l'homme entre « gagner l'argent » et « gérer l'argent »...

Cécile : oui non mais aussi c'est parce qu'il est anxieux... Nicolas il a un rapport à l'argent qui est différent du mien, au niveau éducatif... parce que c'est vrai que depuis qu'on gagne plus d'argent, on se lance quand même dans des projets qui sont plus importants que ce qu'on a vécu jusque là... et c'est vrai que quelque part, ça fait un peu peur tout ça... on se dit : « est-ce qu'on fait bien d'acheter des locaux professionnels ? Est-ce qu'on fait les bons choix ? »... donc je pense que ça lui fait peur... et lui, il dit : « oui mais moi ça ne m'intéresse pas... » mais c'est pas que ça ne l'intéresse pas, c'est juste qu'il préfère ne pas y penser...

Vous dites que votre rapport à l'argent est différent du sien au niveau éducatif : vous pouvez expliquer pourquoi ?

Cécile : en fait moi j'ai un papa qui était un peu folklorique...

Nicolas : oui et il est toujours folklorique...

Cécile : oui il est toujours folklorique... et il a toujours été très dépensier mais quand il avait l'argent attention il n'était pas dépensier sans argent mais il savait faire des folies ; c'est

vraiment quelqu'un qui savait faire des folies, il aime les choses belles, mais des folies à outrance un... et donc moi j'ai un peu minimiser ça, parce que j'ai conscience que dans la vie il ne faut pas exagérer à ce point-là, mais j'ai gardé un peu une petite touche de folie... et des fois, elle nous a aidé un peu aussi cette petite folie... parce que si on avait été tout le temps « raisonnable » et bien on n'en aurait sûrement pas fait autant... et quand on a un couple où les deux sont prudents et bien vous ne faites pas les projets...

Nicolas : l'exemple typique : on a acheté notre maison, on était complètement irresponsables...

Mais avec le recul vous vous dites que vous avez bien fait ?

Nicolas : complètement... mais à l'époque, c'était vraiment irresponsable... on avait acheté un appart qui était dans nos moyens... on avait dit : on reprend l'entreprise, on fait quelques années, si ça marche bien, on verra... et au bout de, au bout de... mais moi aussi je suis un peu...

Cécile : oui il est un peu pervers... (en souriant)

Nicolas : oui moi aussi je suis un peu tordu... (en souriant)

Cécile : parce que de temps en temps il me lance sur des pistes... mais moi il ne faut pas me lancer...

Nicolas : oui c'est vrai et donc au bout d'un an je lui dis : « Tiens euh une maison ça doit pas être mal et tout ça... » Mais le problème c'est que, quand j'ai fini de dire ça, la semaine d'après on visite...

Cécile : voilà, c'est ça, mais il sait que je suis comme ça...

Nicolas : alors ce qui est positif c'est qu'on visite que des horreurs alors je me dis : « avant de trouver la bonne, on a le temps »... jusqu'au jour où elle me dit : « ça y est ! »... je lui dis : « attends « ça y est », ça fait dix fois que tu me dis « ça y est » et après, quand je visite, c'est l'horreur »... on a acheté cette maison et, objectivement, c'était pas raisonnable... c'était chaud... c'était n'importe quoi...

Cécile : oui le jump était important mais là où c'était très très malin et j'en suis persuadée... je vais le laisser finir et je vais vous dire...

Nicolas : oui en fait si on réfléchit bien le risque, il n'est pas si grand que ça... parce que le bien immobilier il est là, donc le risque, il porte sur les 100 000 balles que tu vas perdre si tu dois le vendre en urgence...

Cécile : et d'ailleurs vous êtes en train de nous racheter le crédit et de nous proposer un taux intéressant (en parlant à Monsieur M.)... et donc là où je sais que c'était une très bonne idée, c'est qu'on a vu une chose : on a vu que Nicolas, il fallait qu'il soit à 100% dans l'entreprise mais on avait envie à terme d'une belle maison avec un beau terrain... et on commençait à dire : « on va faire un projet d'archi, on va acheter un terrain, on va raser la maison dessus pour reconstruire ou alors on va rénover... » et quand on sait l'investissement que ça demande, ce type de projet...

Nicolas : oui ça ça marche si tu ne bosses pas au boulot...

Cécile : donc on allait se tromper de sujet... on allait se tromper de sujet... et là on avait l'occasion d'avoir une maison d'archi qui venait de se terminer, elle avait 6 mois, le type vendait, je lui ai dit : « Nicolas c'est vraiment l'occasion ou jamais... alors on paye le fait que ce soit fini, bien sûr, mais au moins, tu n'y mettras pas ton temps, tu pourras te consacrer entièrement à l'entreprise »...

Monsieur M. : oui ce que tu perds en prix tu le gagnes en travaillant dans l'entreprise...

Cécile : et ça on le pense encore beaucoup...

Nicolas : ah oui je le pense encore moi...

Cécile : ça aurait été catastrophique... c'était beaucoup trop d'investissement en terme de temps et on n'aurait pas pu...

Monsieur M. : et puis c'est des soucis de se lancer dans un chantier comme ça... vous avez très bien dit comment il faut avoir la tête claire pour pouvoir bien travailler : et à ce moment-là, l'effet de levier est énorme... vous décrivez très bien la situation : on voit bien le rôle de Madame en terme de veille, qui veille à ce que tout aille bien à la maison et dans le couple, et l'effet de levier est énorme

Nicolas : oui après ça dépend du mode de câblage... il y a des gens qui mentalement, ne sont pas câblés comme ça... mais bon, nous, on est hyper bien comme ça...

C'est ça : vous Madame, vous avez un rôle de veille, pour lui permettre à lui d'être au top dans le travail...

Cécile : voilà c'est ça... c'est mon seul but ! Qu'il ne se prenne pas la tête, qu'il soit bien le week-end, que les courses soient faites, que les repas soient prêts...

Remarque : toujours le même rôle de Madame

Nicolas : oui mais précise quand même que, le week-end, c'est moi qui prépare 100% des repas...

Mais parce que ça vous fait plaisir je suppose ?

Nicolas : oui exactement... parce que j'adore cuisiner...

Je m'en doutais parce que si vous n'aimiez pas préparer les repas, je suis sûre que votre femme le ferait à votre place...

Cécile : ah oui ça c'est sûr...

Monsieur M. : finalement c'est un peu vous qui prenez le rôle de la femme au foyer le week-end Monsieur ?

Cécile : oui c'est presque ça... c'est vrai que les rôles sont un peu différents le week-end... et donc là en fait on en arrive au fait que finalement notre mode de fonctionnement il s'est vite

mis en place finalement... parce que, tu vois, ça va faire combien de temps que tu as repris l'entreprise ?

Nicolas : 4 ans

Cécile : 4 ans... et ben je trouve que, finalement, au bout d'un an on avait déjà un modèle qui était assez équilibré, assez stabilisé...

Nicolas : oui parce qu'on l'avait énormément préparé je pense, mentalement... toute façon globalement, on a un gros défaut... enfin oui c'est un défaut parce qu'en fait pour vivre heureux, il faut vivre des petits moments quotidiens et ça, on en est convaincus... mais en même temps, on est quand même globalement toujours en projection à 10 ans... toujours, toujours, toujours...

Vous avez les deux aspects : vous arrivez à profiter du quotidien quand même et vous faites aussi des projets...

Nicolas : oui tout à fait... mais on est quand même globalement souvent à se dire...

Cécile : qu'est ce qu'on va faire comme projets...

Nicolas : on anticipe énormément...

En même temps, c'est mieux quand on est entrepreneur d'anticiper...

Cécile : exactement... mais vous voyez je trouve qu'il y a une chose qui nous stimule vachement finalement... parce que vous voyez c'est quand on est dans des situations comme aujourd'hui où il faut qu'on parle de nous, qu'on y pense... parce qu'on n'a quand même pas tous les jours l'occasion de raconter sa vie... et c'est bien finalement ce que vous nous faites faire parce qu'on se rend compte de choses... et en fait je me rends compte d'une chose : c'est que, depuis deux ou trois ans, ce qui nous stimule aussi beaucoup, c'est que moi je ne fais que dire à Nicolas : « tu travailles beaucoup, tu t'investis beaucoup : il faut que tu te fasses plaisir ». Et donc, en fait, on est beaucoup dans des projets de voyages, de « trip » on va dire...

Nicolas : alors on a un secret quand même... voilà notre secret c'est que on est toujours resté un couple, même en famille... c'est-à-dire qu'on part en voyage tous les deux chaque année et c'est sacré depuis toujours...

Remarque : très intéressant la distinction, voire l'opposition : couple/famille : on est resté un couple, même en famille : rappel conseil de nombreux autres : ne pas oublier le couple, surtout pas : s'accorder toujours des moments tous les deux, sans les enfants, sans la famille, sans l'entreprise... toujours ça le secret de la réussite qui revient...

Nicolas : alors c'est basique un... mais c'est d'une efficacité redoutable : tous nos projets on les construits quand on part une semaine au mois de juin chaque année ! C'est un truc de fou...

Oui je comprends, j'ai une femme qui me disait : « quand on part en vacances avec mon mari, je retombe amoureuse de mon mari »

Cécile : c'est ça, exactement...

Nicolas : oui c'est ça... mais alors le problème c'est qu'on ne prend pas assez de vacances... (en rigolant)

Cécile : non c'est vraiment exactement ça... et vous voyez on s'est fait New York l'année dernière pendant six jours tous les deux... et c'est vrai que Nicolas avait fait New York avec ses parents quand il avait 16 ans... et c'est vrai qu'il avait toujours rêvé de revenir à New York... et donc jusque là, le contexte financier c'était bon ben voilà, c'était un billet à 5000 euros... donc jusque là il n'avait pas pu le faire... et là, je lui ai dit : « Nicolas, tu vas y aller »... non mais je lui force la main... je lui dis : « on va le dépenser cet argent et ça va être canon. Tu le mérites. » Non parce que des fois, ce n'est pas parce qu'il n'aime pas dépenser ou quoi que ce soit, parce qu'il est pas du tout comme ça mais il a peur... des fois il a peur... et après attendez, non mais il était hyper heureux, c'était le bonheur total...

Vous participez tellement à son épanouissement : on voit que pour vous c'est un bonheur de le voir épanoui...

Cécile : oui c'est clair et pour lui aussi... inversement...

C'est un bonheur de voir qu'on arrive comme ça à participer à l'épanouissement de l'autre ?

Cécile : oui c'est sûr... et c'est ce qui fait qu'on reste amoureux aussi... ou c'est parce qu'on est amoureux qu'on a envie que l'autre soit aussi bien... je ne sais pas dans quel sens ça marche... mais ça marche en tout cas...

Oui parce qu'on est conscient de ce que l'autre nous apporte et de ce qu'on apporte à l'autre...

Cécile : oui donc c'est à la fois valorisant pour soi de donner et en même temps on reçoit donc on se sent bien...

Remarque : reconnaissance et satisfaction des besoins secondaires

C'est une belle histoire...

Cécile : oui... oui... oui... et donc, ce qui nous sauve, c'est qu'on est toujours en mode projets... et que je le pousse à se faire plaisir...

Nicolas : oui moi c'est moins naturel pour moi que pour elle... je me fais moins plaisir, j'ai moins d'aptitude...

Cécile : voilà non mais je lui dis : tu bosses comme un fou ! Mais il faut que ça serve à quelque chose...

Nicolas : non mais, pour en revenir à votre histoire du début, avec vos grands-parents, la grosse différence c'est que nous, on n'a rien créé... on n'est pas des créateurs... pour différentes raisons... peut-être aussi parce que je pense que pour être créateurs d'une belle entreprise aujourd'hui, faut quand même...

Ce n'est pas pareil qu'il y a 60 ans... effectivement...

Nicolas : attention... ça ne minimise rien... mais le contexte est quand même difficile aujourd'hui...

Je suis d'accord...

Nicolas : on vit dans un drôle de monde quand même... parce que, quand même, il y a une dimension aussi, c'est qu'on a découvert, quand Cécile a arrêté de travailler, qu'on ne gagnait pas moins bien notre vie que quand elle travaillait... il y a quand même un problème dans le modèle... c'est une réalité... sauf à gagner 10 000 euros par mois, mais, sinon, il y a quand même un vrai problème en France là-dessus... mais je veux dire avec un salaire normal, on a jamais baissé notre niveau de vie quand elle a arrêté de travailler... c'est quand même surréaliste ! Et donc, c'est une petite parenthèse mais pour dire quoi... ah oui, là où on sort quand même du moule, c'est qu'en fait on travaille pour se faire plaisir...

Cécile : oui c'est-à-dire que les gens qui ont créé, peut-être que c'est leur bébé... mais, pour nous, c'est juste un outil de réussite l'entreprise, ce n'est pas un bébé...

Remarque ; finalement, il y aurait deux niveau d'attachement émotionnel et de valeur émotionnelle attribuée à l'entreprise familiale selon qu'il s'agit du créateur ou du repreneur qui parle : beaucoup plus fort pour le créateur : on le voit aussi avec Lacaze, qui a repris derrière son père et qui dit que lui, ça ne le dérangerait pas de vendre pour passer à autre chose, mais que son père ça le traumatiserait parce qu'il est beaucoup plus attaché que lui à l'entreprise... mais pas mon sujet... ou alors pour un article ultérieur...

Nicolas : voilà nous ça n'existera jamais de se dire : « qu'est ce qu'on fera quand on ne travaillera plus » alors je pense qu'on est un peu à cheval sur la génération Y, on est juste avant, mais peut-être le point de rapprochement qu'on pourrait avoir c'est que ce n'est pas une fin en soi pour nous l'entreprise...

Remarque : question de génération ? problématique de la transmission du modèle copreneurial

Cécile : voilà, pour compléter, on profite de cet outil mais ce n'est pas notre bébé, ce n'est pas une finalité en soi... ce qu'il faut savoir c'est que depuis peu, il y a quelque chose qui nait quand même dans l'esprit de Nicolas, et que moi je n'ai pas, c'est que je le vois il se tracasse... en fait, tout est trop beau, tout est trop beau...

Nicolas : oui c'est vrai...

Cécile : l'entreprise fonctionne très bien, notre fils et notre fille grandissent, bon-en mal-en bien, on est en pleine santé, on est heureux, on se fait matériellement plaisir et Nicolas a peur qu'un jour tout ça se casse... et si ça casse... il commence à me mettre le doute même en moi du coup...

Nicolas : alors je rebondis sur ce qu'elle vient de dire parce que c'est fondamental et c'est parfaitement vrai mais moi mon stress, c'est pas moi, c'est de dire : si demain ça ne va plus,

comment ça va vivre à la maison ? » Moi je m'en fou de moi... c'est pour ma famille que je m'inquiète...

Cécile : oui il a peur qu'on s'habitue là... parce qu'en fait, comme on vous l'a dit, on a toujours eu des changements, des décisions rapides, on a été souples... et là il a l'impression qu'on s'embourgeoise !

Oui je comprends il a l'impression que vous vous installez un peu dans un certain confort et que ce sera plus difficile à quitter si demain il arrive quelque chose...

Cécile : voilà... et ça, ça l'ennuie... et je le comprends mais il ne faut pas que ce soit, que ça nous empêche de profiter... et c'est pas facile de trouver le juste milieu... c'est des petits détails tout bêtes mais vous voyez, par exemple, on dit : « on n'a plus de vinaigre de vin à la maison »

Nicolas : quoi ?

Cécile : « on n'a plus de vinaigre de vin à la maison »

Nicolas : non mais les exemples ! (en souriant)

Cécile : non mais c'est important les exemples...

Oui, les exemples, les anecdotes c'est très bien pour mieux comprendre...

Cécile : donc il faut savoir que depuis des années on achète notre huile d'olive et notre vinaigre balsamique chez des petits producteurs parce qu'on trouve qu'ils sont bien meilleurs qu'en grande distribution...

Nicolas : ouh là là, je ne sais pas où elle est partie mais je ne maîtrise plus rien là (en rigolant)

Cécile : non mais si c'est important parce que ça résume tout notre état d'esprit... et donc on n'a plus de vinaigre de vin et donc je dis : « je trouve que le vinaigre de vin qu'on a est dégueulasse, je vais aller en acheter dans une petite boutique spécialisée et il sera bien meilleur » et là Nico qui me dit : « mais Cécile, mais tout est en train de prendre des proportions démesurées ! Maintenant même le vinaigre de vin tu ne veux plus aller l'acheter en grande surface ! » J'étais étonnée : je lui dit : « mais c'est un détail ! Attend si on fait le balsamique et l'huile d'olive, on peut très bien faire pareil pour le vinaigre de vin ! »

Nicolas : oui mais ça traduit quelque chose pour moi... tout ce qu'on achète devient plus beau et plus cher... mais je lui dis : attends, on ne sera pas plus heureux... par contre si on est convaincu d'une chose : moi le monde des entrepreneurs, c'est un monde que je découvre, parce qu'avant, même si j'ai bossé dans des tas de services, c'était dans des grosses boîtes... et donc là je découvre le monde des petites entreprises... et ce qui me frappe, c'est le rapport à l'argent... il y a un rapport obsessionnel à l'argent...

Que vous vous n'avez pas... ?

Nicolas : non moi je ne l'ai pas... les gens ils ne pensent qu'au fric... vous voyez je parlais tout à l'heure avec un électricien, c'est quelqu'un de sympa, avec qui j'ai passé des moments, mais il est obsédé par l'argent... et quand je dis « obsédé » c'est que il vient me voir et je lui

dis : « ça va les affaires » ? Et il me dit : « non j'ai 9 mecs au chômage » mais il me dit « ce qui est hallucinant c'est que maintenant ça ne coûte plus un rond d'avoir des mecs au chômage technique »... il me dit : « ça coûte 16 euros par mois alors qu'il y a trois ans ça valait une fortune » ! Non mais moi je serais malade si j'avais 9 mecs au chômage... et ben lui le seul truc qui est important c'est que ça ne lui coûte pas un rond !

Mais si vous voulez je parle de ce gars mais globalement c'est pareil... une entreprise à Bordeaux, 200 salariés, une grosse entreprise, qui marche du tonnerre de dieu avec qui je suis devenu ami avec le patron, parce qu'il m'a donné des conseils et c'est le seul que j'écoute un peu... et ben hier matin, ce gars-là, à 7 heures il était devant mon entreprise parce que sa chaudière est en panne. Il m'a fait commander des pièces détachées, pour la réparer lui-même... c'est un mec mais... c'est un empire à Bordeaux, il est connu comme le loup blanc...

Et il répare lui-même sa chaudière ?

Nicolas : oui ! Hier soir il a réparé sa chaudière, ce matin il m'a rappelé parce qu'il s'est rendu compte en réparant qu'il lui manquait une autre pièce, pour laquelle on a 4 jours de délai... mais le mec il n'a pas de chauffage chez lui ! Il a une chaudière qui date de 93 et qui lui avait été donnée d'occasion, il y a 15 ans ! Je lui ai dit : « mais il faut arrêter ton délire : moi je viens t'installer une chaudière et je te ferai un prix ne t'inquiète pas »... et il me dit : « mais elle n'est pas morte ! »... et en fait moi je me dis : « mais c'est pas possible, c'est Arpagon » ! Et il est mais plein aux as, c'est un empire son truc ! Je ne sais pas ce qu'il fait de son argent mais tout ça pour vous dire que ce qui caractérise quand même les petits entrepreneurs c'est un rapport à l'argent maladif ça j'en suis convaincu...

C'est vrai : Tous les entrepreneurs que j'ai rencontré jusqu'ici m'ont dit : « même si l'entreprise marche bien, on se serre la ceinture »...

Nicolas : c'est très curieux parce que la plupart ils ont 10 millions sur leur compte en banque mais ils n'osent pas le dépenser...

Remarque : confirmation de la rigueur budgétaire que s'imposent la plupart des petits entrepreneurs

Alors c'est peut-être une question de génération puisque c'est différent pour vous ?

Cécile : oui ou alors d'histoire des gens... je pense que ça vient beaucoup de l'histoire des gens...

Monsieur M. : en fait, quand on regarde les entreprises qui ont marché, avec le recul, on se rend compte quand même qu'il y avait toujours cette idée de faire des économies... mais après il faut trouver le juste milieu...

Cécile : oui parce que faire des économies, ça ne veut pas forcément dire ne pas dépenser... parce que si vous investissez par exemple dans de l'immobilier pour faire de la défiscalisation, vous dépensez de l'argent mais au final c'est pour faire des économies et vous construisez un patrimoine...

Monsieur M. : oui voilà et la question ensuite c'est de savoir à quel moment on a assez construit, on est assez en sécurité pour se permettre de dépenser...

Nicolas : ah ! Tu écoutes ce qu'il dit ? Il faut d'abord construire avant de penser à dépenser...

Cécile : oui oui mais je suis d'accord...

Monsieur M. : mais la vitesse de construction est différente à chaque fois... il y a aussi un autre gros secret quand même : on voit que les plus belles réussites, là je parle vraiment du top « ten », pas en termes de chiffre d'affaire mais en terme de structure bilancielle, c'est quand même celles qui ont laissé dans l'entreprise de la trésorerie quasiment excédentaire... parce que ça c'est une indépendance, vis-à-vis des banquiers, vis-à-vis d'un projet...

Cécile : ça c'est une chose que papa faisait et qu'on a toujours maintenu...

Monsieur M. : et on a les enfants, de la génération suivante, qui ne comprennent pas forcément ce raisonnement : ils disent : « mais vous êtes fou de laisser autant de fric dormir dans l'entreprise ». Je vous donne un exemple : donc j'ai des entreprises que je suis depuis 10 ans et je dois avoir, allez, 5 cas où on avait 1 million d'euros de capital social, 2,5 millions de fonds propres et 2 millions de trésorerie... alors pareil 2 millions de trésorerie excédentaire pour des chiffres d'affaire entre 3 et 5 millions... donc je ne sais pas si vous voyez...

Cécile : si si si très bien...

Nicolas : il y a un super tapis...

Monsieur M. : et dans les cinq boîtes, il y avait de l'immobilier à l'intérieur pour sécuriser, de l'immobilier locatif...

Nicolas : dans la holding ?

Monsieur M. : non dans la société d'exploitation... et donc ces entreprises qui ont ce patrimoine immobilier, plus ce million d'euros de trésorerie excédentaire, et bien la crise arrive et là leur chiffre d'affaire baisse mais pas les marges. Et j'ai dit aux enfants : « vous voyez, vous disiez cet argent ça sert à rien de le mettre de côté, croissance externe et tout ça... et regardez : c'est ce qui a aidé à passer la crise et à ne pas prendre des chiffres d'affaire pourris, parce que la marge elle est quasiment meilleure qu'avant, en faisant 20% en moins de chiffre d'affaire, parce qu'on a baissé le chiffre d'affaire, on a gardé la même trésorerie finalement et donc la marge est finalement meilleure qu'avant »... le résultat est meilleur qu'avant... parce qu'il y a un seuil où on doit plutôt chercher à rentabiliser plutôt que courir après le chiffre d'affaire et le personnel... et là maintenant je ne les entends plus parler de la trésorerie qui est en trop...

Remarque : différence d'approche générationnelle

Nicolas : ce qui est intéressant c'est que ça c'est le discours du banquier... et on voit que le discours de l'avocat d'affaire c'est : « oui mais attention vous êtes en train d'accroître la valeur de l'entreprise, ce fric-là il vaut mieux le faire travailler et cetera... et donc on a des

visions qui dépendent des générations mais aussi des visions qui dépendent du spectre à travers lequel on regarde l'entreprise...

Monsieur M. : oui enfin il y a quand même une réalité : sur les associés minoritaires, il vaut mieux s'en séparer le plus vite possible...

Nicolas : là je ne suis pas tout à fait d'accord... parce que moi, en rapport qualité-prix, sur l'associé minoritaire, j'ai rien à redire...

Oui parce qu'il travaille dans l'entreprise...

Nicolas : exactement... et il y travaillait déjà avant moi, il fait du très bon boulot, il est plombier et donc il a des connaissances techniques que je n'ai pas... donc non, moi il m'est très utile...

Cécile : alors moi juste pour préciser, ce que vous dites, Monsieur M., je l'entends mais je sais en fait, je dis à Nicolas : « il faut faire un mixe de tout ça : c'est-à-dire que déjà on ne distribue pas tout de Favre (la société d'exploitation) vers notre holding, et dans notre holding, on en laisse un grand paquet et on prend marginalement... mais marginalement... pour se faire plaisir... et c'est là que Nico il aurait tendance à me dire ; « ça non »... mais je dis : « si »... parce que ça veut pas dire que le reste on ne le fait pas... parce qu'on en laisse bien chez Favre pour qu'elle gonfle doucement... alors jusqu'où il faudra aller je ne sais pas mais on verra... alors là nous en trésorerie on doit être à 1 million à peu près et vous le savez on a été noté à la Banque de France, on est passé en G3 je ne sais pas quoi « + » je crois bref...

Nicolas : ouais mais ça... moi je regarde devant parce que ça...

Cécile : non mais ça ça ne l'intéresse pas...

Nicolas : oui mais parce qu'une affaire comme la notre en six mois... demain je tombe en moto, en six mois, il n'y a plus d'entreprise...

Cécile : non mais bien sûr...

Nicolas : donc la notation banque de France moi...

Cécile : non mais bien sûr mais ce que je veux dire c'est que je suis persuadée qu'il faut faire un mixe de tout ça... voilà j'ai pas envie de tomber dans le truc genre super prudent parce que moi ça me gonfle... après je suis consciente aussi qu'il ne faut pas tomber non plus dans l'excès inverse... parce qu'on peut vite se faire griser... on peut vite se faire griser et presque perdre notre âme... vous voyez se dire : « tout est trop facile »... il ne faut pas que tout soit trop facile non plus parce que tout peut s'arrêter demain matin... donc il y a toujours tout un travail presque psychologique à faire là-dessus...

Oui mais ce qui est bien, c'est que vous en êtes consciente... donc vous arriverez à le faire...

Cécile : oui voilà... et je trouve que l'exemple du vinaigre, c'est très révélateur finalement...

Oui c'est très symbolique...

Cécile : oui parce que, encore un truc qui pour lui devrait rester du domaine du basique et ainsi de suite, alors même qu'il admet qu'il est moins bon et cetera... mais si on va toujours chercher le bon de tout, et bien on risque de s'habituer... et ça, ça lui fait peur... mais c'est bien parce que là aussi on se complète avec Nicolas... parce que moi j'ai quand même un peu tendance, avec le père que j'avais, à être un peu dans l'excès, et je sais que c'est pas bon non plus... mais jusqu'où aller... c'est ça la question...

Remarque : on se complète » complémentarité encore

Vous faites très souvent référence à votre père, il a joué un rôle important dans votre vie ?

Cécile : ah oui, ah oui je l'admire beaucoup ah oui oui oui... c'est un personnage... avec les très bons côtés et les moins bons côtés...

C'est un peu un exemple pour vous votre père ?

Cécile : en fait c'est un exemple à ne pas suivre (en rigolant)... non... si c'est un exemple dans plein de domaines....

Nicolas : sauf le professionnel...

Cécile : voilà sauf le professionnel...

Mais c'est quand même lui au départ qui a acheté l'entreprise, et ça c'est plutôt une bonne initiative professionnelle avec le recul ?

Nicolas : ouais mais ça s'est pas présenté comme ça...

Ah bon ?

Nicolas : non ça s'est pas présenté comme ça... ça s'est présenté parce que l'entreprise dans laquelle il travaillait... en fait lui il était sur le carreau... il s'est retrouvé sur le carreau à un moment de sa vie... à 47 ans... c'est pas facile... derrière le dirigeant de l'entreprise Favre a sonné un jour chez lui en lui disant : « j'en ai ras le bol, j'arrive plus à gérer, j'en ai marre, j'ai besoin d'un directeur d'exploitation »... il a commencé le lendemain à travailler là-bas... la boîte c'était la cata... en exploitation, en financier, en tout... donc il a remonté un peu l'entreprise sauf que le dirigeant il faisait n'importe quoi... mais quand je dis n'importe quoi, c'est n'importe quoi... jusqu'au jour où le dirigeant a dit : « je ne veux plus entendre parler de cette boîte, je ne veux plus travailler, j'en ai marre, je m'en vais » et là il a dit à mon beau père : « t'as qu'à la reprendre au franc, enfin à l'euro symbolique »... et là mon beau père lui a dit : « non je ne la reprend que si tu réinjectes dedans... parce que là, vu l'état, je ne la reprendrai pas comme ça »... et c'est pour ça que c'est une drôle d'histoire, parce que ça n'existe pas des histoires comme ça : le gars il a réinjecté 300 000 euros !

Ah oui ? Et pour la laisser partir ensuite à l'euro symbolique ?

Nicolas : oui mon beau-père, une fois les 300 000 euros réinjectés, l'a rachetée pour 1 euro...

Comment ça se fait ?

Cécile : c'est parce que il voulait surtout pouvoir partir tranquille, dormir sur ses deux oreilles...

Et il savait que si c'était votre père, il partait tranquille ?

Nicolas : oui il savait qu'il avait une chance que ça se passe comme ça... du coup, il l'a racheté un euro... donc finalement il n'a jamais été capitaliste au sens capitaliste... et ensuite il a dû se démerder de tous les trucs pourris pour la remettre d'aplomb... et ensuite elle a recommencé à gagner un peu d'argent, parce qu'il apportait de la rigueur et cetera... mais, si vous voulez, c'est un homme de coup, quand je dis de coup c'est « c o u p »... donc il a su la remettre d'aplomb mais après, la manager au quotidien, c'est pas son truc...

Cécile : c'est un homme d'extrêmes... il n'aime que les extrêmes... là où papa est admirable, c'est qu'il a une énorme psychologie des gens... c'est qu'il est malin et cetera... mais il est pas fiable dans la durée, c'est-à-dire que vite ça le gonfle...

Oui je comprends il va vouloir passer à autre chose...

Cécile : oui c'est ça... en gros il n'aime pas bosser... c'est là où il a vraiment le côté folklorique dont je vous parle... il est folklorique... c'est ce qui fait tout son charme mais c'est vrai que quand il a laissé l'entreprise à Nicolas, il était temps... parce que ça fonctionnait et tout mais il commençait à s'endormir... il voulait la transférer mais voilà il faut savoir que mon papa le matin, de plus en plus, il n'avait pas envie d'y aller, il y passait à dix heures... enfin vous savez comment c'est ce genre de dirigeant... il y passait à dix heures, il repartait à onze heures... et le minoritaire derrière commençait à se dire : « attend non mais moi je porte tout »... et heureusement que Nicolas a le profil qu'il a ... parce que lui c'est tout l'inverse : lui il y est de 7h à 19h45 le soir... et c'est vraiment ce qu'il fallait... donc, en fait, mon père, sur le plan humain je l'admire complètement... sur le plan professionnel, le fait que ce soit un homme de coup, c'est un peu opportuniste comme vision donc là je l'admire moins... je suis plus admirative d'un Nicolas, qui est plus dans la durée, dans la construction... c'est différent... mais sur le plan purement humain, c'est vraiment quelqu'un qui nous a toujours beaucoup gâtées, et il ne se dit pas : « il pourrait y en avoir trop, ça peut faire qu'elles aient un mauvais état d'esprit »... ses filles, il les a hyper hyper gâtées... mais il a su nous préserver quand même en faisant en sorte que ça ne nous monte pas à la tête...

D'accord je comprends... et du coup quand vous avez racheté, vous avez donc acheté à votre beau-père ?

Nicolas : exactement...

D'accord... et ça, ça n'a pas créé de tensions, de problèmes ?

Nicolas : ah si ! C'est très compliqué ça...

Cécile : ah oui on n'en avait pas parlé mais c'est très compliqué...

Nicolas : ça c'est sûr le truc le plus compliqué c'est ça...

Oui parce que comment on fixe le prix ?

Cécile : voilà... là vous avez mis le doigt sur le gros problème...

Nicolas : très compliqué...

Cécile : non alors là Nicolas, il faut rendre à César ce qui est à César, mon père a été exemplaire mais le problème c'était ma maman ! Parce que, là aussi, lui c'est un dirigeant qui a une femme et donc le problème c'est que maman...

Nicolas : non mais je ne sais même pas s'il faut le formuler comme ça... c'est pas : maman ou papa... c'est une histoire personnelle et un rapport à l'argent qui est complètement différent du nôtre... nous, on a fait des études, on a, comment dire, on a manqué de rien jamais... eux, ils ont manqué donc ils ont rapport à l'argent qu'est complètement différent...

Cécile : c'est ça... mais malgré tout, ce qui est très beau, c'est que tous les deux ont toujours eu envie de nous faire plaisir, de nous permettre d'avoir cette entreprise... donc j'avoue que maman, quand papa a proposé à Nicolas de reprendre la boîte sans lui en avoir parlé avant, ça lui a fait bizarre quand même, elle a dit : « ok tu m'en parles même pas... bon ça a duré 5 ou 10 minutes mais bon elle s'est dit : « c'est quand même un peu à moi aussi quand même, t'aurais pu m'en parler »...

Nicolas : enfin je pense que c'est un acte manqué quand même...

Monsieur M. : d'ailleurs c'est curieux avec l'euro symbolique parce que finalement, vu qu'ils ont racheté à deux, ils ont donné 50 centimes chacun... non parce que souvent quand on voit des couples qui rachètent à deux, on a une mise de départ qui est différente pour chacun... mais là, au moins, on sait que chacun pouvait donner 50 centimes donc c'est vraiment propriétaires pour moitié chacun...

Cécile : oui c'est vrai... donc papa a voulu gérer son affaire avec nous... et donc le problème sur la fixation des prix c'est que mon père, il avait toujours préservé ma mère de son côté folklorique, c'est-à-dire que même si ça n'allait pas au boulot, même si le chiffre baissait et cetera, il ne lui disait rien... et donc elle, elle avait sa propre carrière et c'était ce dont on parlait tout à l'heure, c'était l'embourgeoisement mais en plus fort encore, bien plus extrême que nous... et donc maman, en gros, pour elle, ils nous transmettaient le beau bébé et ça ne pouvait être que parfait... sauf que on sait bien que dans la vie c'est pas ça... il y a vachement de risques... on le sait... et donc au niveau psychologique, sur la fixation du prix, elle voyait un prix qui n'était pas celui que papa pensait... mais ils n'étaient pas d'accord... c'est-à-dire que papa voyait le risque... il disait : « attention c'est quand même au jour le jour que ça se construit, Nicolas il prend quand même un sacré risque »...

Remarque : différence appréciation de la valeur de l'entreprise dans le couple : donne différence de vision sur pas mal de questions, la fixation du prix n'en est qu'un exemple, mais aussi sûrement car elle ne travaillait pas dans l'entreprise, elle aurait travaillé dedans, leurs visions de l'entreprise auraient sûrement été un peu plus concordantes.

Nicolas : mais moi j'ai jamais parlé de tout ça avec eux... j'ai jamais parlé de prix avec eux...

Cécile : oui car en plus il y avait énormément de pudeur...

Nicolas : moi je vais vous dire je suis un peu dans les naïfs... et de ce point de vue là on est différents... pas avec Cécile mais avec ses parents... et ce qui a été difficile là dedans c'est que... J'ai envie de dire c'est encore le rapport à l'argent... enfin moi je suis incapable de parler argent : c'est un truc que je ne sais pas faire... c'est un truc, je n'y arrive pas... vous

voyez les histoires d'héritages, de frères et sœurs qui s'entretuent, c'est un truc ça... ça ne m'arrivera pas ça... c'est impossible pour moi... parce que... aussi parce que aujourd'hui je suis convaincu que je pourrais gagner le double, je ne gagnerais pas 3% de bonheur... donc à partir de là je ... je préfère consolider des bases pour que ça dure que... que gagner plus... franchement pour moi c'est pas une obsession... l'obsession c'est plutôt...

Cécile : c'est la peur que ça se casse... c'est la peur que ça se casse...

Nicolas : oui... et comment on ne se rend pas malade avec ça, comment on consolide le truc, comment on va s'organiser dans les 20 ans qui viennent, à quel moment on devra mettre un coup de barre, comment on va le mettre, pour préserver l'associé minoritaire et les salariés, c'est plutôt ça l'obsession... Et aujourd'hui ma plus grande peur, plus que de ne plus avoir de travail, c'est de m'emmerder... parce que si je m'emmerde dans mon boulot, qu'est ce que je vais faire après ? Il faut que ce soit hyper stimulant... si c'est pas hyper stimulant ce n'est pas la peine...

Quand Monsieur vous avez racheté, vous avez racheté seul ? Comment ça s'est passé ?

Cécile : non en fait tous les deux...

Nicolas : oui je te laisse raconter...

Cécile : alors en fait il a fallu racheter 75 %... puisque l'associé minoritaire, lui, avait ses 25%...

Nicolas : ça a été aussi un des objets les plus vexants finalement dans la reprise qui a été un peu... de la maladresse...

Cécile : non attention Nicolas, il faut savoir que la reprise elle a été vraiment bien pensée mais il y a eu quelques petits...

Nicolas : oui mais moi j'aime bien le monde parfait...

Cécile : oui ben voilà... parce qu'on n'aime pas ternir les choses qui sont belles au départ... et on a pu les ternir légèrement... le temps passe, il passera encore... mais bon voilà c'est vrai que quand devant le juriste maman elle dit euh... euh... enfin elle fait comprendre à Nicolas... euh : « bon tu comprends bien, c'est pas à toi, c'est à Cécile qu'on donne ça »...

Remarque : rapport à la belle famille et intégration des pièces rapportées... et encore une fois, c'est « maman » donc la femme qui intervient

Ça c'est très intéressant...

Nicolas : c'est pour ça que je ramène là-dessus parce que vous allez voir le cheminement il est intéressant parce que techniquement parlant on y connaissait que dalle... quand je dis que dalle, c'est que dalle... le jour où on a été chez l'avocat d'affaire et qu'il a fait... je ne sais plus comment ça s'appelle ce document...

Cécile : le protocole de cession...

Nicolas : oui protocole de cession je ne sais pas quoi... moi j'y comprenais mais que dalle... et en fait, si vous voulez le jeu c'était qu'ils voulaient bien donner mais en même temps, ils voulaient que ça reste à Cécile si jamais notre couple s'arrêtait... il y avait un peu ça derrière... parce que ses parents ils ont donné des parts... parce qu'il y avait des dispositifs qui permettaient de donner un certain nombre de parts donc il y a eu des donations aux deux filles... et donc ils voulaient qu'on imagine un dispositif où si notre couple venait à se séparer, elle elle soit plus protégée que moi...

Cécile : voilà alors la donation, je vous explique : nous on a 75% des parts et l'associé minoritaire il a 25%. Sur ces 75% qu'on a, il y en a 50% qui est détenu par notre holding, qui appartient à Nicolas et à moi, et donc, face à ces 50%, il y avait besoin d'un prix : le prix il est de l'ordre de 750 000 euros. Ensuite sur les 25% qui restent il y en a 12.5 qui ont été donnés par mes parents à ma sœur, un don de leur vivant et 12.5 qui m'ont été donné à moi. Et donc la holding a dépensé 750 000 euros pour les 50% et a aussi acheté les 12.5% de ma sœur. Et donc moi j'ai vendu aussi mes 12.5% à notre holding donc finalement la holding à tout acheté, les 75%... mais on avait bien séparé les 50%, les 12.5% et les autres 12.5%... et je pense que c'est sur le sujet des 12.5% à moi que à un moment donné ma maman a du dire : « c'est que à Cécile qu'on les donne »...

Nicolas : non mais c'est même pas une histoire d'argent... c'est juste que derrière on touchait...

Cécile : non mais c'est une phrase maladroite...

Nicolas : non mais on touchait à notre couple... pour nous c'était un viol pour notre couple... et après, pareil, on a croisé que des gens de loi qui nous disaient : « oui mais attention, il faut prévoir ce qui se passera en cas de séparation », « je connais plein de gens qui ont divorcés, il faut faire attention »... mais à l'époque je ne voulais pas entendre parler de ces histoires de séparation, de divorce... et ce qui est très intéressant que maintenant que je suis dans la position où un jour j'aurai peut-être à transmettre l'entreprise à mes enfants et bien je me dis « mais évidemment que c'est normal de raisonner comme ça... »... ça me vient immédiatement à l'esprit : « je me dis et si ma fille se marie avec quelqu'un et qu'ils se séparent et qu'il lui réclame la moitié des parts... » Vous vous rendez compte, juste 4 ans plus tard, je raisonne totalement différemment...

Cécile : oui c'est normal, c'est de bonne guerre... bon ce qu'il y a quand même c'est que nous, ça faisait quand même 14 ans qu'on était mariés...

Nicolas : mais nous on a jamais eu autre chose qu'un seul compte commun... et encore aujourd'hui on a qu'un compte commun, on n'a pas de comptes personnels chacun... notre compte personnel, il est commun...

Cécile : tout le monde nous regarde avec des yeux... mais c'est vrai que c'est rare...

Nicolas : et ça fait 20 ans que c'est comme ça... on a rien de séparé...

Cécile : alors on s'est quand même fait protégé parce que le jour où notre holding il y a le moindre souci, on la détient à 50/50 donc voilà, on a ça comme sécurité... mais c'est tout... on a jamais fait un acte précis, volontaire, pour aller partager nos biens... on ne veut pas... on ne veut le croire... et pour nous ça ne peut pas arriver une séparation... pour nous ce n'est

pas possible... il y en a plein qui nous disent : il ne faut jamais dire jamais... mais nous on ne veut pas croire que ça peut nous arriver...

D'accord donc votre seule protection c'est que vous avez 50/50 dans la holding...

Cécile : exactement...

Et en même temps c'est une égalité...

Nicolas : oui de toutes façons on est égaux dans tout : personnellement et professionnellement...

Monsieur M. : oui il faudrait avoir un indicateur qui permet de mesurer le degré d'amour pour mesurer le risque de séparation par la suite...

Nicolas : oui mais ça ne se mesure pas l'amour... quoi que nous on est pas mal là-dessus... comme on se connaît bien, on arrive vite à déceler chez l'autre un petit truc qui ne va pas...

Vous arrivez à comprendre, voire à anticiper les réactions et les pensées de l'autre, du fait de votre position de conjoints ?

Cécile : oui... et même si on ne perçoit pas les mêmes choses après on en parle et on dit : » ah oui, toi tu vois ça comme ça, t'as peut-être pas tort... »

Nicolas : souvent les deux avis se nuancent pour rattraper la vérité...

Remarque : complémentarité

Cécile : par contre je me mets en votre place, Monsieur M., et c'est exactement ce que vous disiez en fait : vous devez mesurer le degré d'amour des gens : la question à laquelle vous devez répondre c'est : « jusqu'où il faut protéger ce couple ? » et à partir de quel moment c'est un viol que vous faites subir au couple en leur parlant de séparation.

Remarque : viol : mot fort qu'ils utilisent tous les deux pour décrire ce qu'ils ont ressenti quand on leur a parlé de prévoir les choses en cas de séparation

Nicolas : moi je vais plus loin... là j'ai une pièce importante de l'entreprise qui est partie à la retraite il y a un an et dans son remplacement, j'ai cherché et j'ai eu du mal... et dans son remplacement, je voulais que ça tienne la route personnellement, pas que professionnellement... parce que l'expérience me montre qu'il faut des équilibres... parce que les gens sans équilibre, ça ne tient pas la route dans la durée... ça peut faire des coups d'éclats pendant deux ans mais après...

Remarque : là encore déséquilibre d'enjeux entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle : si la seconde peut s'exprimer dans la première, la première ne doit surtout pas avoir un impact sur la seconde et doit donc être la plus « parfaite » possible : pression sociale de la vie personnelle impeccable, sans défauts

C'est intéressant ce que vous dites : en fait vous avez recherché à recruter un salarié qui vivait quelque chose de semblable à vous sur le plan personnel, conjugal...

Nicolas : j'essaie oui... mais aussi parce que l'expérience me montre que quand j'ai des gens équilibrés dans leur vie, ils sont aussi équilibrés au travail... et c'est assez drôle parce qu'avec une petite entreprise comme ça vous connaissez très vite la vie des gens... vous avez des bébés qui arrivent... madame elle vient présenter le bébé, elle fait un pot... vous voyez la manière dont elle vient présenter le bébé, dont elle fait le pot...

Alors justement est-ce que, du coup, vous diriez que vous êtes dans une gestion un peu paternaliste ?

Nicolas : oui moi je le suis beaucoup... alors, comme dans tous mes jobs de management, je commence très tendre et je deviens plus dur... et là je suis dans ma période un peu plus dur là... mais par contre je suis aussi dur que je suis reconnaissant... c'est-à-dire que je suis exigeant mais en contrepartie, ils peuvent me demander n'importe quoi et je dis oui... voilà le nombre de services que je rends... j'ai même rendu des services à des gens à qui je n'aurai pas dû... ça c'est horrible parce qu'on se dit après : « mais qu'est-ce que j'ai pu me planter sur cette personne... »...

Et vous Madame, vous avez aussi ce rapport paternaliste avec les employés ?

Cécile : non car en fait je les vois très peu...

Nicolas : oui en fait elle n'est là que deux jours par semaine et elle arrive quand eux ils sont déjà partis sur les chantiers puisque le matin elle dépose les enfants à l'école... et le soir elle repart avant qu'ils reviennent à l'entreprise... donc les employés, ils savent qui elle est mais ils la connaissent très peu finalement...

D'accord, vous avez recommencé à travailler donc, depuis 2 ans environ, mais uniquement deux jours par semaine... quel a été le déclic pour décider de revenir au travail ?

Cécile : en fait on a vu que sur la partie facture il fallait vraiment que je vienne et après on s'est dit... alors là encore c'est mon papa qui m'a dit : « tu sais ce serait quand même pas mal que tu sois salariée, pour la retraite... » Donc mon père m'a dit : « puisque t'y vas et que tu fais le job autant que tu sois salariée »... et ça au début on n'était pas prêts ; on se disait : « on en va pas mettre des charges supplémentaires dans l'entreprise »... et là encore mon père dans son côté un peu extrémiste, il a dit : « ah ben c'est quand même dommage »... mais pour ça aussi je me souviens que avec Nicolas on était quand même réticent...

Nicolas : moi je ne voulais pas rajouter trop de charges... et vis-à-vis de l'associé minoritaire aussi... qu'est-ce qu'il va penser ?

Cécile : oui en fait Nicolas était dans sa phase de recherche de légitimité et donc c'était un peu malvenu pour lui...

Nicolas : oui je crois que c'est ça la vraie raison... c'était le regard extérieur...

Cécile : et donc il se sentait mal à l'aise par rapport à ça... et puis les choses se sont décantées comme ça... parce que j'ai fait mon petit bonhomme de travail qui certes, bon, n'est pas très compliqué... mais il faut quand même qu'il soit fait...

Nicolas : si attend ! En ce moment il y a plein de dossiers importants quand même...

Remarque : elle minimise son rôle mais lui aussitôt la reprend et en la valorisant

Cécile : mais je me souviens que là où sur le coup ça a fait tiquer Nicolas, je me souviens que, certes il y avait le regard du minoritaire, mais c'est aussi le fait que ça ait émané de mes parents et un peu aussi à mon avis, derrière, de maman... maman a du dire : « tiens si elle pouvait cotiser quand même un peu pour sa retraite on ne sait jamais »... et donc vous voyez, on l'a encore ressenti comme un sous-entendu derrière disant : « oui mais si un jour vous vous séparez, qu'est-ce qui restera à ma fille ?... »... vous voyez c'était ça qui nous gênait là encore... en même temps c'est pas faux... mais nous on aime pas penser à ça...

Monsieur M. : non mais là on est quand même dans un saut de générations où avant la maman dépendait totalement du père...

Nicolas : mais exactement...

Monsieur M. : en fait ça a commencé dans les années 80 quand elles ont commencé à travailler...

Nicolas : nos mamans ont découvert l'indépendance professionnelle avec tout ce qui va avec c'est-à-dire : « j'arrête de vivre avec un pauvre con si j'en ai envie »... non mais ce que je veux dire c'est que psychologiquement, si je dois vivre seule, je vis seule... elles n'avaient plus peur de se le dire... et c'était devenu possible... et du coup, il y a une transmission de ça, de ces idées, sur une génération qui n'est plus du tout formatée comme ça, qui n'est plus du tout en phase avec ça... en fait pour la génération de nos parents ils veulent notre bien mais sur une structure qui n'est plus à la page... ça n'a pas beaucoup de sens quoi...

Remarque : différence de générations

Cécile : moi vous voyez c'est vrai que j'ai une tante, c'est la sœur de mon père, c'est aussi ma marraine, elle m'a connue depuis toute petite, faisant mes écoles, mes jobs... quand je lui ai dit que j'avais décidé d'arrêter de travailler, là elle m'a regardé, elle m'a posé la main sur le bras, comme ça, et elle m'a dit : « Cécile ! Mais Cécile ! »... genre mais le drame... elle me regardait avec des yeux qui voulaient dire : « mais Cécile... mais que fais-tu de ta vie ? »

Et ce qui est drôle c'est que deux ou trois mois plus tard elle s'est excusée... elle m'a dit : « tu sais je crois que j'avais pas compris », « tu sais je crois que je n'étais pas tellement préparée à ça »...

Oui ils sont formatés différemment de notre génération c'est sûr... mais pour en revenir à votre vision Monsieur, quand vous disiez : « pour moi il n'y avait pas besoin qu'elle devienne salariée finalement » ça veut dire que, concrètement, si elle n'avait pas de retraite, dans votre esprit c'est vous qui deviez la faire vivre à la retraite ?

Nicolas : oui exactement... vous savez moi dans mon esprit j'ai double peine...

Remarque : vocabulaire intéressant là aussi car « peine » référence négative, prison, condamné à faire quelque chose, pas le choix et avec idée de « devoir » derrière, mot qu'ils

ont déjà employé tous les deux : ils pensent avoir chacun un devoir vis-à-vis de l'entreprise et un devoir vis-à-vis de la famille ;

La première peine c'est on se sépare ou on ne se sépare pas mais de toutes façons c'est pareil pour moi, dans les deux cas, je serai là pour elle... quand je vois des couples qui se séparent dans la douleur, je trouve que c'est vraiment de la connerie... donc c'est incompréhensible pour moi... donc si on jour on ne s'entend plus on ne s'entend plus... mais là encore c'est que je ne suis pas assez amoureux de l'argent pour aller me battre pour ça... moi j'irai faire de la montagne et je lui dirai : « tu veux la maison ? Tu la prends... » et donc j'ai double peine parce que je me dis : « c'est à moi d'amener une bonne retraite pour tous les deux et c'est à moi de faire en sorte que mes enfants, si ils galèrent un peu, ou si ils choisissent des voies qui nécessitent un soutien et où je dois les installer, je veux être là pour eux »... donc moi les deux trucs que je veux arriver à faire c'est ça...

D'accord donc vous votre rôle Monsieur c'est de subvenir aux besoins financiers surtout de votre femme et de vos enfants ?

Nicolas : ah oui moi je suis à fond là-dedans... c'est un peu égoïste mais bon...

Remarque : prégance encore aujourd'hui, dans la nouvelle génération, du schéma sexué traditionnel de répartition des rôles

Cécile : mais non ce n'est pas du tout égoïste !

Pourquoi vous dites que c'est égoïste ?

Nicolas : ben parce qu'il y en a qui veulent subvenir aux besoins des africains... et moi je ne me concentre que sur ma famille... je vais vous raconter une anecdote, j'ai une cousine de 50 ans qui n'a pas pu avoir d'enfants et là il y a un mois elle est partie au Brésil pour adopter trois petits brésiliens de 8, 10 et 12 ans...

Cécile : ce sont des enfants qui ont été abandonnés vers l'âge de 5 ans et qui étaient dans un orphelinat...

Nicolas : et, si vous voulez, moi, quand je vois ça, je me dis : c'est des gens ils ont la classe ! Parce qu'économiquement c'est quelqu'un qui a des tout petits moyens et là je suis vraiment admiratif... je me dis ce sont des gens : « ils sont touchés par la grâce »... moi ça me fait rêver ça...

Cécile : il faut savoir que Nicolas il vient d'une famille assez atypique aussi... Le père de Nicolas il a 11 frères et sœurs et ils s'entendent tous très très bien... je pense que ce sont des gens qui ont un état d'esprit quand même assez haut dans le sens : « on respecte les gens, on n'est pas mercantile »... moi, quand je suis rentrée dans cette famille je me suis dit : « ouah »... des gens que, spontanément, pour être tout à fait sincère, je pouvais trouver un peu « plouc », et ben maintenant quelques années après je trouve qu'il y a des valeurs de fond et je me dis « ouahou »... et cette jeune femme, moi, je dis, même avec la meilleure volonté du monde, ce qu'elle fait je ne pourrais pas le faire ; elle raconte sur son blog au jour le jour comment ils ont récupéré les enfants : il faut qu'ils restent pendant deux mois là-bas,

sur place, dans un appartement, pour voir si les enfants ça se passe bien avec eux, si ils veulent rester là bas ou rentrer avec eux... mais c'est un truc de fou ! Et je me dis : « si t'as pas un peu de philosophie derrière, mais c'est juste impossible »... et donc Nicolas il a un peu ce souffle-là... qui ressort un peu dans nos projets... il y a quand même beaucoup d'humanité dans tout ce qu'il fait...

Nicolas : c'est pareil moi j'arrive à virer des mecs pour vol mais...

Cécile : avec la larme à l'œil...

Nicolas : ben oui je reçois le mec dans mon bureau en lui disant : « vous êtes vraiment un pauvre con parce que vous êtes celui que je préférerais mais je suis obligé de vous virer maintenant vis-à-vis des autres et vis-à-vis de vous... mais je vous aime bien... mais vous êtes vraiment trop con »... et ça me rend malade... alors je l'ai viré... mais encore maintenant ça me touche parce qu'à mon avis il s'est fait manipuler, c'était quelqu'un qui était hyper bosseur, hyper vaillant... il me vole sous une caméra ! Non mais je lui dis : « non mais si tu voulais voler, il ne fallait pas te mettre sous la caméra, parce que maintenant je suis obligé de te virer »... mais en plus il a été extraordinaire... il m'a dit : « faut que vous fassiez votre travail, je vous comprends ! Vous ne pouvez pas faire autrement », il m'a dit : « moi je vais me débrouiller ne vous inquiétez pas » ! Limite il me rassurait le mec !

Et donc c'est ça qui vous a plut chez lui ; ce côté humaniste ?

Cécile : oui car mon père l'était beaucoup, humaniste... mais à sa façon... il respectait beaucoup les gens ça c'est clair... mais Nicolas je l'ai vu dans quelque chose d'encore plus large, encore plus profond... et surtout mon père a beaucoup manqué dans sa jeunesse donc il a été perverti par ce manque d'argent... et donc le côté parfois « too much » que je reproche un peu à mon père vis-à-vis de l'argent, je ne l'avais pas du tout chez Nicolas qui est totalement l'inverse et qui s'en fout sincèrement de l'argent et donc ça me plaisait...

Remarque : intéressant quand on lui demande ce qui lui a plut chez son conjoint, elle répond aussitôt en comparaison avec son père... Lire Miljkovitch en ce sens : Miljkovitch, R. (2006) Le couple est-il l'enfant de ses parents ?, dans E. Contini et V.Lumbroso (sous la direction de) Première année, premiers liens, Paris, Nathan et Miljkovitch R. et Cohin, E., L'attachement dans la relation de couple : une continuité de l'enfance ? », Dialogue 1/2007 (n°175,)p. 87-96)

... mais c'est vrai que là où il ne faut pas se mentir...c'est que moi, du coup, Nicolas, je l'ai aussi euh...

Nicolas : perverti... (en souriant)...

Cécile : oui perverti... (en souriant)... parce que maintenant il se fait plaisir comme moi et cetera... mais il reste la base et je crois que c'est la base la plus importante...

Nicolas : oui non mais on se régule tous les deux donc ça s'équilibre...

Remarque : encore complémentarité et équilibre, régulation

Et vous Monsieur, qu'est ce qui vous a plu chez elle ?

Nicolas : ... plein de choses... non mais en fait c'était juste évident... et on a fait... il n'y a jamais eu un doute... mais en fait il y a beaucoup de décisions qu'on prend, sans les murir longtemps... en fait, moi je marche beaucoup au feeling...

Cécile : il ne peut pas vous dire ce qui lui a plu chez moi et vous savez pourquoi ?... Parce qu'il n'analyse pas les choses. Moi je suis l'inverse, je vais tout analyser, à fond, je vais essayer de comprendre pourquoi... lui il est instinctif...

Nicolas : ah oui totalement...

Cécile : voilà c'est pour ça qu'il vous dit : « ben je ne sais pas... ça s'est fait comme ça »...

Nicolas : moi je suis tout sauf analytique et elle elle est tout sauf intuitive... par exemple je lui dis : « commence à faire cuire je ne sais pas quoi » et bien il va falloir que je lui réexplique la recette qu'on fait depuis dix ans... et après, elle la suit à la virgule... si il y a écrit « 3 grammes de sel », elle va peser 3 grammes de sel ! Alors que moi je ne suis jamais une recette...

Cécile : et même il va prendre plaisir à ce qu'elle soit différente, pour éventuellement tomber sur quelque chose de mieux... mais pour souvent tomber en fait sur quelque chose de moins bien (en rigolant) !

Nicolas : ça c'est moche (en rigolant) !

Vous pensez que vous êtes égaux ?

Long silence...

Dans le couple, dans la vie... ?

Nicolas : je suis soumis moi... (en rigolant) ...

C'est-à-dire ?

Nicolas : un ? ... non... non mais... moi je pense qu'il n'y a pas de rapport d'égalité... par contre il y a un rapport au devoir qui n'est pas le même...

« Un rapport au devoir » : c'est-à-dire ?

Nicolas : ben c'est-à-dire que Cécile elle a un devoir, qu'elle se donne, éducatif et moi j'ai un devoir plus matériel... et on a la faiblesse de penser mutuellement, enfin en tout cas moi c'est ce que je pense, qu'on est celui qui a le moins la main sur son objectif...

C'est-à-dire ?

Nicolas : c'est-à-dire que c'est croisé...

Cécile : non mais je pense que c'est vrai ce que tu dis... c'est-à-dire que là où il dit qu'on est pas égaux c'est qu'il a un enjeu sur les épaules dont il juge qu'il est plus lourd que le mien... et ça c'est vrai...

Nicolas : c'est pas qu'il est plus lourd, c'est qu'il comporte... comment dire ?

Mais qui juge qu'il est plus lourd ? Vous, vous le jugez ?

Cécile : moi je le pense... et vous voyez, là c'est ce qu'il a voulu dire... et moi je le pense aussi...

Nicolas : non mais c'est pas qu'il est plus lourd...

Vous pensez que votre devoir, Monsieur, est plus difficile à réaliser que le sien ?

Nicolas : non je pense qu'il est plus risqué... c'est pas pareil...

Cécile : c'est-à-dire que en fait il a peur... lui il se dit en fait : et si un jour ça ne marchait plus » moi je ne peux pas me dire : « et si un jour je ne m'occupais plus de mes enfants » ! Non, c'est pas possible ça... et c'est le côté plus hasardeux de sa mission dont il veut parler...

Nicolas : en fait moi si vous voulez globalement je dors bien, je vis bien et tout mais par contre j'ai toujours une très forte conscience du fait que tout ça est extrêmement fragile...

Monsieur M. : limite angoisse...

Nicolas : oui limite angoisse... c'est extrêmement fragile...

Monsieur M. : ça pourrait un peu l'existence...

Nicolas : mais là elle m'aide... heureusement Cécile elle m'aide beaucoup là-dessus en me forçant à profiter un peu de tout ça... c'est elle qui m'aide autrement j'aurais beaucoup plus de mal...

Remarque : il dit trois fois : « elle m'aide »

Cécile : oui voilà c'est ça...

Nicolas : mais je vais vous dire un truc tout bête : quand vous achetez quelque chose de significatif quelque soit le budget pour vous... par exemple vous vous dites quelque chose de significatif c'est de dépenser 1000 euros... pour moi il y a deux types de gens : vous avez les gens qui achètent le truc et qui immédiatement jouissent du truc en disant : « c'est génial »... et vous avez les types comme moi qui vont pas pouvoir s'empêcher de se dire : est-ce que franchement t'es plus heureux maintenant que tu l'as ? Avant de prendre un gros plaisir à l'avoir... et c'est pareil pour une maison... c'est pareil dans tout... j'achète une maison, je me dis : « non mais on est fous on n'avait pas besoin d'autant... » et après, un ou deux après, je me dis : « oh putain mais qu'est ce qu'on est bien là »...

C'est ce qu'elle vous apporte donc... et vous Madame, inversement, qu'est-ce qu'il vous apporte ?

Nicolas : oui mais à la fois je suis capable d'être comme ça et à la fois je suis capable d'être totalement barré sur certaines choses... c'est compliqué...

Cécile : c'est ça... c'est ce que j'allais dire : c'est un peu bizarre...

Nicolas : les plus gros achats finalement c'est toujours moi qui les déclenchent, c'est jamais elle...

Cécile : oui et puis même si on ne parle pas d'achat, moi, ce qui m'a toujours plu chez les hommes, c'est ce qui m'a toujours plu chez mon père... mon père est d'abord quelqu'un d'extrêmement drôle... à vivre, c'est du bonheur... quand on était sa fille et qu'on avait pas tout le côté noir, parce que malheureusement il est un peu malade et un peu dépressif mais il a l'autre côté, et ce que j'ai toujours voulu c'est trouver un mari qui mette cette bonne humeur et ce côté délirant... et en fait Nicolas il est vraiment comme ça...

Nicolas : ça ne se voit pas comme ça...

Cécile : oui ça ne se voit pas comme ça...

Nicolas : mais des fois elle commence à me dire : « euh devant les enfants faut que tu fasses gaffe quand même, ils ont 10 ans »... des fois c'est un peu « rock and roll » à la maison...

Cécile : et ça moi ça me plaît, j'aime pas l'ennui, j'aime qu'il y ait du piment, j'aime qu'on soit décalé... Mon père était un peu décalé et j'ai toujours adoré ce côté-là... outre le fait qu'il a plein d'autres qualités, qu'il est brillant (remarque : elle rebascule sur son conjoint mais large confusion avec le père), beau, etc... je voulais aussi qu'il est une santé morale... qu'il soit positif, qu'on avance...

Vous vouliez quelqu'un de fort moralement ?

Cécile : oui fort moralement et qu'il soit drôle... surtout ça c'est très important pour moi les gens drôles...

Et du coup donc vous êtes propriétaires moitié-moitié mais finalement vous vous travaillez beaucoup moins que lui dans l'entreprise et donc vous percevez les bénéfices de l'entreprise sans y être autant investi que lui, et ça, ça n'a jamais posé de problèmes dans votre couple ?

Cécile : alors on va lui demander (parce qu'il était en train de parler à Monsieur M. pendant que je posais la question) : alors le fait que tu travailles 40 fois plus que moi dans l'entreprise voire plus et le fait que les bénéfices finalement ils sont partagés, communs...

Nicolas : il rigole... ouais la question c'est quoi ?

Cécile : est-ce que ça a pu t'émoustiller ? ...

Nicolas : ah non non non... jamais... non mais pas du tout... je ne regarde même pas les comptes... pour être honnête le seul truc où je suis chiant c'est quand elle va me dire « ah ce mois-ci j'ai peut-être un peu trop abusé, il faut que je fasse gaffe »... ou un truc comme ça... mais là je vais être chiant pourquoi ? Parce que ça va me mettre en stress... parce que je vais lui dire : « non mais attend faut quand même pas déconner, comment ils font les autres en ayant trois fois moins ? »... mais ça ne m'intéresse pas mais à un point absolu...

Cécile : non je pense même que ça lui fait plaisir...

Nicolas : Ah oui ! Alors ça, de ne pas m'en occuper c'est royal... alors là...

Remarque : lui aussi n'aime pas s'occuper des comptes

Cécile : vous voyez on a fait New York ensemble l'année dernière et la suite logique, pour nous, c'est de partir maintenant avec nos enfants... et donc comme 2015 s'annonce bien, on est en train de programmer ça pour 2016... et là ça va être génial ! Ce qui nous fait triper c'est de se dire : mais tu te rends compte, on va emmener trois semaines nos enfants aux Etats-Unis... et là on est à fond sur ce projet et c'est ce qui nous motive...

Nicolas : ah oui moi je prépare tout...

Ils vont s'en souvenir toute leur vie...

Cécile : ben oui parce que lui il l'a fait quand il avait 16 ans alors ça lui parle vachement...

Nicolas : ben oui là ils auront 13 et 10 ans... c'est royal !

Sur la répartition des rôles du coup, donc on a dit que Madame est plus éducation des enfants vous plus le côté matériel, entre guillemets...

Nicolas : oui, entre guillemets, parce que c'est pas très valorisant...

Remarque : paradoxe parce que c'est ce qu'il considère comme son devoir mais en même temps il ne le trouve pas très valorisant !

Mais on en revient aux anciennes générations finalement... on reste un peu dans le schéma traditionnel...

Cécile : oui c'est ce qu'on pense de nous...

Et vous, qu'est ce que vous en pensez de ça ?

Cécile : ce modèle ancien, moi je le trouve noble... je le trouve vraiment noble.... Et c'est aussi pour ça qu'on est en phase mais je crois que toi ce modèle tu le sens bien mais tu ne l'analyse pas comme étant le modèle ancien... alors que moi je me le suis déjà dit ça... je me suis déjà dit que voilà y'a quand même l'homme qui doit être choyé... on fait tout pour qu'il soit bien...

Mais en même temps maintenant on a l'impression que c'est bien vécu par les deux alors que dans le modèle ancien c'était peut-être moins bien vécu par Madame...

Nicolas : alors vous savez pourquoi c'est bien vécu ? Parce qu'il y a une vraie liberté derrière, une vraie autonomie... si demain elle me dit : « j'en ai ras le bol, j'ai envie de bosser »... et bien elle fait son cv et elle bosse et ça ne me dérange pas...

Cécile : oui en fait là ce n'est pas vécu comme de la soumission... parce que moi je me place moi-même dans ce rôle-là et je suis épanouie comme ça... ce n'est pas quelque chose qui m'a été imposé... et peut-être aussi qu'il y a une question de reconnaissance ; c'est-à-dire que peut-être qu'avant l'homme n'était pas forcément reconnaissant de ce que faisait sa femme et qu'il ne l'admirait pas pour ce qu'elle faisait... moi avec Nicolas, c'est tout le contraire... il est tout le temps en train de me valoriser...

Monsieur M. : je ne sais pas s'il n'y avait pas moins d'amour avant...

Nicolas : moi mon père m'a toujours dit : « l'affectation, voire l'amour parents-enfants ou hommes-femmes, ça existe depuis 1900... donc c'est très récent... avant fallait avoir des garçons pour qu'ils aillent bosser »...

Et avant les mariages étaient souvent une histoire d'alliance économique ou stratégique entre familles...

Nicolas : oui je pense qu'effectivement c'est ça... nous on s'est choisis, c'est pas un arrangement entre familles et ça, ça change tout au niveau de l'attachement...

Remarque : emploie le terme « attachement »... à relier à la théorie...

Monsieur M. : moi je trouve que dans la société il faut quand même que la femme s'occupe des enfants...

Est-ce que vous vous pensez qu'il y a des rôles qui seraient naturellement plutôt dévolus aux hommes et d'autres aux femmes ?

Cécile : moi je pense clairement que oui... parce qu'en fait je ne peux pas parler pour les autres mais moi, le naturel m'a poussé à ça...

Nicolas : vous voyez nous on connaît un couple où c'est l'inverse : Madame est très active dans sa carrière et s'occupe très peu de ses enfants et c'est monsieur qui reste à la maison... et bien elle, elle nous dit souvent qu'elle a une culpabilité, mais qui ne vient pas d'elle, mais de ce que les autres lui infligent, du regard que la société a sur elle... parce que elle nous dit qu'elle a sans cesse des pics, elle en prend plein la figure !

Cécile : oui mais ce qui est fou c'est que si tu ne discutes pas de manière intime avec elle, tu ne sais pas ce qu'elle ressent par rapport à tout ça... parce qu'elle ne le montre pas et ça ne se voit pas... c'est très sournois...

Nicolas : oui c'est très insidieux... c'est au détour d'une phrase...

Cécile : oui c'est dans une conversation une phrase du genre : « ah oui mais tes enfants ils ne te manquent pas ? »... c'est très insidieux souvent... mais bon moi je pense quand même que elle c'est vraiment un cas à part, elle a une histoire lourde, très lourde et je pense que dans le schéma « normal » il y a quand même une tendance naturelle à ça, à la répartition traditionnelle des rôles...

Ce qui fait que finalement, le discours féministe et politiquement correct ambiant ne correspondrait pas vraiment à la réalité ?

Nicolas : ah ben nous elles nous détestent les féministes ! (en rigolant)

Cécile : elle rigole...

Mais alors que Madame est totalement épanouie, c'est ça qui est dingue... parce que les féministes, leur but c'est quand même que la femme soit épanouie normalement...

Cécile : moi je vais vous dire pourquoi : je pense que dans le discours féministes elles pensent que les hommes ont une emprise sur les femmes... mais sans que les femmes aient une emprise sur l'homme... alors que moi j'ai autant d'emprise sur lui que lui il en a sur moi...

Nicolas : ah non... non... non... tu as plus d'emprise sur moi que j'en ai sur toi... c'est certain...

Cécile : ... pour être sincère, je reconnais que j'en ai peut-être plus sur lui qu'il n'en a sur moi... c'est vrai...

Nicolas : elle me fait faire ce qu'elle veut ; c'est évident... et la réciproque est beaucoup moins vraie...

Remarque : gouvernance de l'ombre de la femme

Mais elle c'est peut-être plus en délicatesse non ?

Nicolas : oui c'est en délicatesse mais je la vois venir quand même avec le temps... non, le dernier reproche que je peux lui faire dans ce domaine-là c'est, comme je lui dis : « amène les sujets quand tu sens que je peux les prendre » (en rigolant)... mais elle n'a même pas cette patience-là ! Non mais elle me fait faire ce qu'elle veut ... c'est sûr...

Cécile : et vous voyez pour ça il est comme mon père... c'est un vrai trait de caractère commun : faire plaisir à sa famille... alors moi j'ai très envie de lui faire plaisir mais si on devait comparer les envies de faire plaisir, il en a encore plus que moi... et moins j'aurais plus tendance à dire : « attends je préserve aussi mon petit cocon et en même temps je fais plaisir à toute ma famille, mais surtout je ne m'oublie pas »... Nicolas lui aurait tendance presque à s'oublier...

Remarque : deux questions à ce stade :

1) pourquoi ce modèle traditionnel est apparu et quel est son fondement ?

2) vers un féminisme non dogmatique ? un féminisme qui favoriserait le modèle traditionnel autant qu'un autre ?

= proposer une nouvelle forme de féminisme qui serait la possibilité pour chaque femme de faire réellement tout ce qu'elle veut, sans aucun jugement de la société, y compris de rester chez elle à s'occuper des enfants si c'est là qu'elle s'épanouit : admettre qu'il y a peut-être des femmes qui peuvent s'épanouir dans l'ombre de leur mari ! et qu'elles n'en sont pas moins femmes pour autant... féminisme appréhendé comme le droit de chaque femme de choisir sans jugement son modèle, qu'il soit ancien ou plus moderne... parce qu'en fait résultat du féminisme actuel, tel que je le comprends en tout cas et tel qu'il est couramment présenté je pense, c'est de placer les femmes uniquement dans des positions inconfortables : car si elles choisissent le modèle traditionnel c'est forcément qu'elles ne sont pas assez libres de leurs choix, qu'elles subissent inconsciemment une pression qui les a orientées vers ce modèle mais qu'elles seraient forcément plus épanouies avec un modèle plus moderne et si elles choisissent le modèle moderne, c'est tout aussi inconfortable car alors là elles sont placées aussitôt dans une image de superwoman combattante qui a sur les épaules une part de la responsabilité de la renaissance de la condition féminine et qui ne

doit surtout pas faiblir, malgré tous les obstacles auxquels elle devra faire face, dans sa lutte quotidienne, sous peine d'être en partie responsable du recul de la liberté des femmes et de la victoire finale des mâles dominants misogynes et donc d'être en plus insidieusement coupable de haute trahison envers les autres combattantes de sa condition, les vraies, celles qui tiennent le choc jusqu'au bout. Alors que c'est totalement différent : ce n'est pas parce que un homme est dans le schéma traditionnel qu'il est forcément misogyne (voir exemple de ce témoignage : schéma traditionnel mais je ne pense pas que monsieur puisse pour autant être qualifié de « misogyne »)

Cécile : et vous voyez on est allé au ski et il avait très envie de faire une sortie avec un guide de haute montagne, et cetera... et je sais que ça le fait tripper mais si je ne le pousse pas il va dire : « ah oui, mais tu vas être toute seule avec les enfants, et tu vas leur faire faire des pistes et est-ce que ça va aller ? »... J'ai dit : mais non mais vas-y, fais ton trip ! Et voilà et après le soir il me dit : « oh merci... mais trop merci... c'était génial... t'est top »... et après il me dit quoi ? Il me dit : « l'année prochaine on trouve une solution on fait garder les enfants et on y va tous les deux »... donc c'est vrai qu'il pense d'abord à nous avant de penser à lui...

Cécile : moi vous savez tous les matins où je travaille, à 9heures, quoi qu'il se passe, je prends mon téléphone et j'appelle Cécile et je lui demande comment elle va et comment vont les enfants... parce quand je pars ils dorment... mais ça dure que quelques minutes... elle me dit juste : « oui ça va »... mais quoi qu'il arrive je le fais...

Ça vous rassure pour votre journée ?

Nicolas : oui c'est ça j'ai besoin de l'entendre... et après ça je bombarde... sauf quand ils ne vont pas bien, là ça me plombe... mais bon en général ils vont bien... c'est un petit coup de fil mais j'en ai besoin...

Cécile : il faut vraiment qu'il sache que ça, ça, assure quoi...

Nicolas : voilà si ça c'est bon, le reste sera bon...

En fait votre femme est vraiment un soutien énorme pour vous... Vous pourriez-dire que vous n'auriez pas aussi bien réussi sans elle ?

Nicolas : ah non mais moi c'est pire que ça... c'est que moi c'est pour elle uniquement que je fais tout ça... si demain elle n'est plus là, je n'ai plus aucune raison de faire tout ça... moi, si demain elle me dit : « on ne peut plus vivre ensemble »... euh je pense que je rebondirai mais je largue la boîte direct... ça c'est clair... parce que je ne sais plus pourquoi je le fais... je ne vais pas m'emmerder comme ça pour... aujourd'hui ça marche parce que je sais pourquoi je le fais... si demain je ne sais plus...

Cécile : nous, l'un sans l'autre on ne vaut rien...

Remarque : force de l'association

Nicolas : après il y en a ils ne comprennent pas... ils nous disent : « mais vous n'avez pas besoin d'air parfois un peu chacun de votre côté » ?

Comment ça ?

Nicolas : ben on a un couple d'amis par exemple, le mari part tous les ans avec son fils faire un week-end de pêche entre garçons... et c'est sacré pour eux mais c'est interdit aux filles... donc il n'emmène que son fils, pas sa fille et pas sa femme... moi je n'arrive pas à concevoir ça... je me dis : « si j'emmène mon fils, je ne vois pas pourquoi je n'emmènerai pas ma fille »... moi c'est un truc où je ne prendrais aucun plaisir ce qu'il fait... alors que, ce gars-là, je l'adore... c'est vraiment un de mes meilleurs amis mais ce truc qu'entre hommes, ça ne me fait pas triper... mais dans le modèle, c'est un couple où les deux travaillent et donc qui sont loin du schéma traditionnel... mais en réalité ils ont un fonctionnement beaucoup plus macho que nous... c'est ça qui est dingue... et on a plein d'exemple comme ça autour de nous... comme ceux qui ressentent le besoin de se faire des week-end entre copains, sans leur femme... moi j'ai envie de partager avec ma femme... je n'ai aucune envie de partir en week-end tout seul avec des copains... mais pourquoi, peut-être parce que moi, quand je suis avec Cécile sans enfants, je vais avoir le même comportement que quand je ne suis qu'entre hommes...

Cécile : oui c'est ça... c'est la spontanéité dont je vous parlais...

Nicolas : alors que lui il va avoir un rôle quand il est avec sa femme... lui, sans sa femme, il dira des choses qu'il ne dira pas si elle est là...

Cécile : et moi, moi j'ai ça de mon père... mon père il était tellement délirant que je suis très ouverte... c'est-à-dire, quand on est trash, je ne vais pas m'émoustiller, à la rigueur je vais être encore plus trash... et ça c'est peut-être ce qui lui a plu chez moi finalement... c'est le côté spontané et pas trop fille... moi j'ai un père qui a toujours été très cash...

En fait vous conciliez à la fois le modèle de la famille traditionnelle et une certaine modernité...

Nicolas : en fait c'est peut-être parce qu'on a été des nomades... en fait je pense qu'il y a plein d'explications à ça... il y a l'éducation, il y a le fait qu'on a été des nomades, il y a le fait aussi qu'on a eu nos problèmes avec notre gamine... en fait moi, ça, ça m'a fait énormément évoluer... c'est-à-dire que moi, jusqu'à ces problèmes-là, j'étais convaincu que dans la vie on avait ce qu'on méritait... en fait, je pensais qu'on avait globalement la main sur sa vie et que ceux qui se plaignaient, ils avaient qu'à se bouger... et puis après, quand vous êtes confronté à du handicap, vous vous rendez compte en fait que, un, vous n'êtes rien et que tout est fragile... et du coup ça nous a amené à rencontrer des gens extraordinaires en fait...

Cécile : moi ça m'a fait grandir... mais ça m'a fait pleurer pendant deux ans toutes les nuits... parce que moi, pour moi, elle allait faire des études, elle était toute mignonne, et là on s'aperçoit qu'il y a des trucs qui ne tournent pas rond... c'est très, très, très perturbant... et là, quand vous me demandiez si je l'admire, là oui, encore une fois, parce que le côté philosophe de Nicolas, il est vachement ressorti là... et moi, qui suis plus dans mon modèle bien cadré de petite fille qui a tout eu, ça m'a plus marquée... j'ai eu beaucoup plus de mal à faire le deuil... tu crois être ouvert et tout mais tu parles, en fait, tu l'es pas du tout... lui il l'était beaucoup plus que moi... je suis très admirative de lui sur ça aussi... et le pire c'est que je suis sûre maintenant, avec 3 ou 4 ans de recul, que notre fille elle est heureuse, et qu'elle fera tout pour être heureuse, et qu'elle a de vrais atouts dans la vie pour l'être... mais comment j'ai pu me mettre dans des états de panique à cause de ça... parce qu'on n'était

pas dans la norme... mais enfin ça n'a été qu'une étape... parce que tout ce qu'on vous a raconté on l'était déjà avant...

Nicolas : vous nous direz combien on vous doit pour la psychothérapie (en rigolant)...

Conclusion et remerciements.

Données collectées en externe



Capture d'écran du site internet de l'entreprise

Entretien de la copreneuse

Nathalie et Thomas

Entreprise Intermarché

25 mars 2015

Cadre contextuel : Nathalie et Thomas sont mariés et ont deux enfants. Ils ont eu plusieurs entreprises successives, toujours en copreneuriat : une entreprise de vente de produits à base de volaille, un supermarché, un restaurant et enfin, actuellement, un site internet de vente d'accessoires de téléphonie en ligne.

Présentations et phase introductive.

Pouvez-vous me parler de votre parcours ?

Nathalie : En fait nous on a tous les deux fait une école de commerce, enfin moi une école de commerce et Thomas les arts et métiers pour être expert comptable, puis il est parti faire son service militaire pendant un an mais il a demandé à être en VSNE c'est-à-dire dans une entreprise à l'étranger donc il est parti en Angleterre. Il était dans une entreprise landaise qui avait une filiale en Angleterre pour vendre des cailles des Landes sur le marché anglais. En même temps, le père de Thomas était basé à La Teste et avait une entreprise de produits à base de volaille. Quand Thomas a eu fini son service militaire, il a demandé à Thomas si il voulait s'installer en Angleterre pour s'occuper de lui exporter ses produits à base de volaille en Angleterre. Thomas a accepté et je suis allée le rejoindre. Lui s'occupait de toute la partie développement et commerce et moi je m'occupais de la compta, la gestion et la finance. Ça a duré 10 ans. On est passé de 4 à 50 salariés. Au bout de 10 ans, on avait 2 enfants et un peu de mal à les élever. Car on était quand même un peu en vase clos en Angleterre, même si on s'était fait quelques amis, on avait pas de famille et s'était un peu compliqué de gérer les enfants et de travailler 7 jours sur 7 avec uniquement 15 jours de vacances par an. On a donc dit à Jean René (le père de Thomas) qu'on voulait rentrer en France. Il a vendu l'entreprise en Angleterre.

On est rentré. On avait vendu notre maison là bas donc on avait un peu d'argent d'avance et on s'en ait servit pour acheter un point de vente Intermarché en Dordogne. Au bout de 6 ans, il était quasiment payé. Dans ces structures, l'amortissement se fait en 7 à 10 ans. On avait déjà augmenté le chiffre d'affaires au maximum par rapport à la surface et donc si on voulait continuer à se développer, il fallait construire un magasin plus grand ailleurs mais

c'était un gros investissement. Thomas en avait marre de bouger des palettes donc on a vendu le magasin.

Ensuite, on a eu l'idée folle d'aller ouvrir un restaurant en Espagne. On a fait deux saisons. Moi mon père vient de la restauration donc je savais dans quoi je m'engageais mais Thomas, lui je crois qu'il avait un peu idéalisé le truc. En plus, c'était aux Baléares, ma fille rentrait au collège et donc ça devenait un peu compliqué au niveau scolaire. On a donc vendu le resto et on est rentré en France. Mais je ne vous cache pas qu'à 40 ans, en ayant tout le temps été patron, ça a été difficile de trouver un boulot. On s'est posé et on a fait une liste de tout ce qu'on voulait et tout ce qu'on ne voulait pas. On voulait du repos le week-end, pouvoir s'occuper de nos enfants et pas de salariés à gérer. Donc on a décidé de monter un site de vente d'objets sur internet et nous sommes dans notre 4^{ème} année d'activité.

Thomas s'occupe des accessoires de téléphonie, des gadgets internet et moi du textile car on vend aussi du textile même si moi je ne vous cache pas que je m'occupe de tout ce qui est paperasse et administratif car Thomas il n'aime pas ça. Donc on travaille de chez nous mais il y a beaucoup de travail quand même car il faut être très réactif sur internet. On est basé en Bretagne.

D'accord, je vois votre parcours. Donc tous vos projets ont été des projets en commun ?

Oui ben vous savez on se connaît depuis 27 ans, on s'est connu au lycée. On est un couple fusionnel même si bien sûr c'est pas tous les jours dimanche, on s'entend plutôt bien et on est complémentaires même si on a des caractères forts.

Remarque : complémentarité

Vous vous sentez égaux ?

On n'est pas vraiment égaux, on est complémentaires... On a pris chacun notre place. Parfois on a des idées diamétralement opposées mais avec l'expérience on arrive à trouver un terrain d'entente. En fait, il y en a toujours un qui est plus en avant que l'autre. J'ai appris à me mettre en retrait.

Remarque : femme de l'ombre

C'est souvent le cas dans les couples dirigeants ; la femme se met en retrait. Comment expliquez-vous ça ?

Malheureusement je crois que c'est culturel !

Pourquoi dites-vous « malheureusement » ? Pensez-vous que finalement ça ne sert pas les intérêts de l'entreprise et que donc c'est plus efficace en termes d'organisation ?

Oui certainement mais à même niveau d'études et quand on a envie de se réaliser par son travail, au début, ça peut être un peu agaçant. Mais c'est plus au début que c'est pas facile. De toutes façons, on a vite compris qu'il ne fallait pas montrer nos divergences devant le personnel donc on apprend vite qu'il vaut mieux se mettre en retrait, ce qui n'empêche pas d'en parler ensuite après quand on est tous les deux et de dire au personnel par la suite que finalement on a réfléchi et que on préfère faire différemment.

Remarque : efficience de l'entreprise = pas de divergences devant les employés

Qui s'occupe de la maison et des enfants ?

Ah ça c'est uniquement moi ! Je gère les enfants, la maison, je suis très organisée, tout doit être carré avec moi. Thomas il n'a jamais vu une facture de téléphone, il ne connaît pas le médecin des enfants. En même temps, c'est normal, il partait à 6h le matin pour être à l'entreprise et il rentrait à 20h le soir.

Thomas, lui c'est plus un créatif, il a plein d'idées mais il ne sait pas trop comment les mettre en place. Lui, il fonce et il voit après comment ça se passe. C'est un imaginaire.

Moi, je dis ; on va d'abord étudier le marché et on verra après. Moi je freine car je vois les contraintes administratives, financières, que lui ne voit pas forcément.

Remarque : complémentarité émotionnelle

Et cette organisation s'est faite naturellement ?

Oui on ne s'est pas posé en disant ; c'est toi qui va faire ça. On organisait la maison en fonction de notre travail. Par exemple, comme il partait à 6 heures du matin, forcément c'est moi qui m'occupais des enfants avant d'aller à l'école. Et en fait ça c'est fait naturellement car déjà quand on était étudiants, on habitait ensemble et je gérais l'appartement car moi je suis issue d'une famille monoparentale donc j'ai vite appris à me débrouiller toute seule.

Et est-ce que votre mari est conscient de ce rôle que vous jouez ? Est-ce qu'il en est reconnaissant ?

Les premières années, je dirais qu'il ne s'en rendait pas forcément compte mais depuis qu'on travaille de la maison, c'est différent. Là par exemple c'est lui qui emmène les enfants à l'école le matin car dans la répartition des rôles pour le travail, c'est moi qui mets à jour les commandes le matin, donc du coup, il ne peut pas commencer à travailler tant que je n'ai pas fait ça. Donc je le fais pendant qu'il s'occupe des enfants le matin. Et comme il est à la maison, il met plus la main à la pâte.

Je ne cherche pas une reconnaissance particulière car je pense que je suis assez sûre de moi pour vivre sans ça et car je sais qu'il travaillait beaucoup mais c'est vrai que c'est quand même mieux depuis qu'on travaille de chez nous car là il voit tout ce que je fais alors qu'avant, je crois que c'était comme pour beaucoup de femmes, il ne se rendait pas compte de tout le travail que ça représentait.

En plus, Thomas il avait eu le modèle des parents avec une mère au foyer.

Pensez-vous que votre égo est moins fort que celui de votre mari ?

Oui c'est certain et je pense que les femmes ont moins besoin de reconnaissance professionnelle que les hommes. En plus, Thomas, il n'a pas de bons rapports avec son papa, donc il veut lui montrer qu'il est capable de réussir par lui-même, sans l'aide de son papa.

Car Thomas, il n'était vraiment pas bon à l'école et donc on lui a répété toute son enfance qu'il ne ferait pas grand-chose plus tard. Donc il avait vraiment ça à prouver vis-à-vis de son père et vis-à-vis de lui-même aussi je pense.

Ils se sont fâchés récemment ou quand vous travailliez pour lui, en Angleterre ?

Non, quand on travaillait pour lui, tout allait bien. Mais justement c'est quand les rôles se sont inversés que ça a posé problème. En fait, notre site a commencé à prendre un peu d'ampleur et son père nous a proposé de nous donner un coup de main. Mais le problème c'est qu'il était alors devenu l'employé de son fils, et il ne supportait pas cette position. C'est là qu'ils se sont disputés, pour rien en plus, et ça fait deux ans qu'ils ne se parlent plus.

D'accord, je comprends... Pour en revenir au couple dirigeant, pensez-vous que le leadership se partage ?

D'un point de vue global, je dirais que non, le leadership ne se partage pas... mais en fait oui... c'est pas facile comme question... en fait je dirais quand même oui, ça se partage, même si devant les employés, il faut une seule personne de référence. C'était Thomas le représentant de la société mais le personnel n'est pas dupe, ils savent très bien que le conjoint influe quand même. Pour faire passer un message par exemple, ils passent souvent par moi, pour le dire au patron de manière détournée. Je pense que la femme co-dirigeante est plus accessible. Pour la clientèle, c'est sûr qu'il n'y avait que Thomas comme interlocuteur, moi j'étais dans mon bureau, je n'avais pas de liens avec la clientèle.

Pensez-vous que l'on puisse parler de paternalisme dans ce rapport avec vos employés et que le fait de diriger en couple favorise ce paternalisme ?

Oui tout à fait. Même si je sais que c'est pas bien...

Pourquoi dites-vous que « ce n'est pas bien » ?

Parce que le paternalisme n'a pas une bonne réputation...

Mais vous, vous le percevez comment ?

Comme quelque chose de bien parce que pour moi, ça veut dire que j'étais à l'écoute de mes employés, bien sûr on ne peut pas non plus devenir la copine mais, ça soude aussi une équipe, le fait de partager des choses. Autrement, on ne vient travailler que pour faire son travail et on repart. Ce n'est pas notre conception de l'entreprise. Mais les salariés ils aiment ça ; ce rôle, cette aide, ça fait qu'ils se sentent reconnus en tant que personne, pas seulement en tant que salarié dans l'entreprise.

Mais c'était un rapport donnant-donnant, parce qu'on demandait parfois aux gens de rester travailler un peu plus tard mais quand ils avaient besoin d'une journée pour un enfant malade par exemple on leur donnait sans problème.

Remarque : encore ce rapport « donnant-donnant » quand on parle de paternalisme

Mais ça nous est arrivé d'être invité aux baptêmes des enfants, aux barbecues l'été chez des salariés, c'était naturel et bon enfant. Moi, une partie des salariés m'appelaient par mon

prénom. Ça nous est arrivé de les aider pour des problèmes personnels, par exemple trouver un avocat pour une salariée.

Pensez-vous qu'ils se confiaient plus facilement à vous car vous êtes une femme ?

Oui c'est certain. Je suis plus sensible plus à l'écoute ; Quand elles avaient des soucis de famille, personnels, elles venaient se confier à moi.

Et vos enfants, quelle vision ont-ils de votre parcours ? Ont-ils envie de travailler en couple ?

Notre fille pas du tout car on était quand même très occupés tout le temps. Nos enfants, ils passaient leurs vacances chez les grands parents. J'en ai parlé avec eux il n'y a pas longtemps et je leur ai dit que je regrettais quand même certaines choses par exemple c'est mon beau père qui leur a appris à nager, à faire du vélo... mais eux ils m'ont dit qu'ils n'avaient pas ressenti de manque particulier. Donc en fait c'est pas tellement au niveau famille mais plus au niveau travail qu'ils ne se voient pas faire comme nous. Ils ont l'impression que le travail c'était un sacerdoce pour nous alors que pour eux ils voudraient que ce soit plus un plaisir. Mais ils sont jeunes ; ils n'ont que 15 et 13 ans... notre fille elle se demande comment on fait, car c'est vrai que maintenant on est 24h sur 24 ensemble. Elle nous dit que elle, elle ne pourrait pas avec son copain.

Et vous, vous le vivez mieux ou moins bien qu'avant le fait d'être 24 h sur 24 ensemble ?

Nous c'est mieux, parce que notre nouveau travail est moins contraignant car on n'a plus de salariés et on fait plus ce que l'on veut vu qu'on travaille de chez nous. Si on a envie de prendre un après midi, on le prend et travaillera plus le lendemain. Et quand on a moins de contraintes au niveau du travail, ça favorise la famille et le couple. Maintenant on a nos week-end. Avec mon mari, ça a tout changé. On va au cinéma, on va chez des amis, on fait des sorties, au restaurant : on a fait plus de sorties en un an que dans les 15 dernières années et ça c'est bien pour le couple.

Si vous deviez donner un conseil à ceux qui veulent se lancer dans une entreprise en couple, quel serait-il ?

Il faut être complémentaire et y aller en connaissance de cause, c'est-à-dire savoir que chacun devra faire des concessions. Et trouver son équilibre.

Quelles concessions avez-vous fait ? Vous ? Et votre mari ?

Moi je me suis mise en retrait sur le plan professionnel et mon mari en retrait sur le plan familial ; c'est après qu'il s'est rendu compte qu'il était passé à côté de choses pour les enfants mais sur le coup on est plongé dans le travail, on ne s'en rend pas compte.

Avez-vous un regret ?

Pas vraiment sauf peut-être les premières années où j'aurais peut-être du prendre plus de temps pour mes enfants, je n'ai pas pris de congé maternité, ils ont été en crèche...

Vous sentez-vous égaux dans votre couple ?

Oui, peut-être que vu d'un œil extérieur on n'est pas égaux mais à l'intérieur on l'est et sur les décisions importantes on se consulte toujours tous les deux.

Si on avait fait des carrières chacun de notre côté on ne serait peut-être pas aussi soudés aujourd'hui. Car en fait le fait de diriger en couple c'est soit on a trop de pression et on craque soit ça vous soude encore plus, ça renforce votre relation.

Vous en connaissez qui ont craqué ?

Non mais je pourrais comprendre. En fait, la clé de la réussite c'est le couple, c'est le moteur ; le couple et la famille. Si déjà à la base ça ne va pas dans le couple, par exemple si on est pas d'accord sur la couleur de la tapisserie ou sur l'éducation des enfants, c'est pas la peine de créer une entreprise ensemble. Et puis les premières années, on n'a pas d'expérience mais avec les années on apprend par exemple à ne pas parler du boulot à la maison. Et maintenant, comme on travaille à la maison, c'est quand on sort du bureau qu'on ne parle plus boulot. On arrive à s'y tenir. Sauf quand il y a vraiment des gros changements, des grandes décisions à prendre mais pour les petits soucis du quotidien on sait que ça peut attendre le lendemain pour en parler.

Qu'en pense votre entourage ?

Les gens sont toujours assez admiratifs ; déjà on est ensemble depuis 27 ans, ce qui devient rare dans le monde actuel et quand les gens voient qu'on arrive à travailler ensemble, et notre parcours, ils sont assez admiratifs. Ils disent souvent qu'ils adoreraient faire ce qu'on fait mais qu'ils ne pourraient pas. C'est vrai qu'il faut certaines personnalités pour faire ce qu'on fait. Quelque part, le mari a un rôle prédominant et la femme doit avoir un caractère souple, effacé. Il ne faut pas une femme qui ait une grande soif de reconnaissance et il faut aussi qu'elle soit très patiente. Car dans les situations stressantes, il faut qu'elle sache garder son calme.

Et votre mari reconnaît votre rôle ?

Oui il me dit heureusement que tu étais là sinon on n'en serait pas là où on en est aujourd'hui. Mais moi je pense que c'est une question de complémentarité parce que lui il a les idées et moi j'assure leur mise en œuvre. Mais si il n'y a pas les idées à la base, on ne peut rien faire. Donc en fait on en est conscient tous les deux et c'est ça qui fait notre force. Et on ne se voit pas travailler autrement que tous les deux aujourd'hui car il y a quand même une certaine habitude qui s'est installée.

Conclusion et remerciements.

Entretien de la copreneuse

Mayling et Stéphane

Entreprise Le Calypso

25 juillet 2015

Cadre contextuel : Mayling est cubaine. Stéphane est français. Ils se rencontrent lorsque Stéphane vivait à Cuba. Ils rentrent en France et achètent un restaurant ensemble où ils proposent des spécialités cubaines. Mayling cuisine, Stéphane assure le service et gère le restaurant. Ils ont deux jeunes enfants.

Phase introductive.

Pouvez-vous me raconter votre histoire ?

Mayling : Nous nous sommes connus à Cuba en 2008. Moi, je suis cubaine donc j'habitais là bas, à la Havane avec toute ma famille. Je travaillais dans un cabinet de comptabilité. Je venais de finir mes études à l'université depuis un an environ et chez nous, après les études, tu dois travailler pendant 2 ans gratuitement pour l'état, pour lui rembourser le prix que tu lui as coûté pendant tes études. Donc je travaillais dans ce cabinet comme comptable et Stéphane était un de mes clients. Il avait une entreprise et je lui faisais sa comptabilité. Et on a commencé à discuter et ça c'est fait petit à petit. Mais vraiment doucement parce qu'il est français et que, vous savez là bas, les étrangers et tout ça on se méfie... et puis je le trouvais gentil mais je ne savais pas trop si il me plaisait. Et puis il a été patient, il m'a invitée à sortir plusieurs fois, on a appris à se connaître et puis ça s'est fait comme ça.

Vous vous êtes mariés à Cuba alors ?

Oui mais pas tout de suite, on est d'abord partis vivre deux ans aux îles Caïman. C'est jute à côté de Cuba parce que Stéphane avait monté une affaire là-bas avec un associé. Puis on est revenu à Cuba, je suis tombée enceinte et on s'est mariés.

Pourquoi êtes-vous revenus à Cuba ?

Parce qu'en 2008 il y a eu la crise aux Etats-Unis et aux îles Caïman, on tenait un restaurant cabaret mais qui ne marchait que grâce aux touristes américains et donc en 2008, tout d'un coup, il n'y a plus eu de touristes et donc on a mis la clé sous la porte et on est rentré à Cuba.

D'accord. Et ensuite vous êtes venus en France ?

Oui, c'est ça, on est resté un peu à Cuba et il voulait rentrer en France, alors je l'ai suivi. Stéphane a toute sa famille ici. Ses parents habitent à Toulon donc il connaît bien la région donc c'est pour ça qu'on est venu ici. Il a acheté le Calypso, et on a commencé à travailler tous les deux ici, à Cogolin.

Et donc vous avez laissé toute votre famille et vos amis là bas, à Cuba, ça n'a pas été trop dur ?

Si assez, surtout que je suis très proche de ma famille. Vous savez chez nous, là bas, ce n'est pas comme ici, la famille c'est très important et on vit tous ensemble, dans la même maison, toutes les générations. Ça a des avantages et des inconvénients. Parfois, c'est difficile de se supporter mais d'un autre côté ça crée des liens forts et il y a une grande solidarité familiale. Et puis, c'est pratique aussi quand on a des enfants parce que les grands parents peuvent garder les enfants facilement pendant que les parents travaillent. En fait on vit tous ensemble car c'est trop cher d'acheter sa propre maison. On ne peut pas : alors on reste dans la maison qui appartient à la famille de générations en générations. Et pourtant, moi je ne suis pas issu des milieux les plus pauvres. Je suis de la classe moyenne là bas : ma famille n'est ni riche ni pauvre. Ma mère est vétérinaire et mon père professeur à l'université.

Et vous êtes de la classe moyenne ?

Oui : là bas, ces deux métiers ne rapportent vraiment pas beaucoup d'argent. Heureusement qu'on a le marché noir pour survivre. On se débrouille comme ça... mais par exemple, on n'a pas les moyens de s'acheter une voiture avec ces deux salaires.

Mais pour en revenir à la famille, je suis quand même venue avec mon petit frère. Car je suis très protectrice avec lui. Nos parents ont divorcé quand nous étions petits et j'ai joué un peu le rôle du père avec lui car on a 8 ans d'écart. Et j'ai toujours peur qu'il lui arrive quelque chose et je suis très attachée à lui. Donc il est venu avec nous et comme ça, il nous aidait au Calypso, au lieu d'embaucher un serveur qu'on ne connaissait pas. Il est très gentil et il passe bien avec tout le monde donc c'était bien.

Et puis aussi, au début, on rentrait à Cuba tous les hivers. On travaillait ici de Mars à Octobre. Moi je faisais la cuisine, je proposais toute une carte de spécialités cubaine. Les clients adoraient. Et Stéphane gérait les finances, les commandes avec les fournisseurs, les relations avec l'extérieur et un peu le service aussi. Et on rentrait à Cuba le reste de l'année donc comme ça je voyais quand même ma famille.

Et ensuite ça a changé ?

Oui parce qu'on a eu notre premier enfant, Giulian, et il a commencé à grandir et là on s'est dit que ça allait être problématique avec l'école de partir pendant 6 mois. Donc on n'a pas eu le choix : on a du rester en France à partir du moment où il est entré à l'école.

Et donc, en même temps, on s'est dit qu'il fallait qu'on trouve une affaire avec une activité moins saisonnière. Parce que le Calypso, comme c'était dans une résidence de vacances, ça fermait l'hiver. Alors Stéphane a commencé à regarder ce qui se vendait dans la région et il a

trouvé ce restaurant, sur le front de mer à Cavalaire. Et là, a priori, c'était une activité à l'année.

Pourquoi vous dites « a priori » ?

Parce qu'en fait, on est un peu déçu. On ne peut pas trop encore savoir car c'est notre première saison et elle n'est pas finie mais les clients ne sont pas au rendez-vous. Il n'y a vraiment pas grand monde. Mais ça ne vient pas de nous, c'est général, on le sait, tous les commerçants le disent ; c'est la première année qu'il y a aussi peu de touristes : regardez, on est fin juillet et le front de mer est quasiment vide. Ce n'est pas normal.

Vous pensez que c'est dû à quoi ?

On ne sait pas trop... la crise bien sûr et puis je crois que les gens ont perdu confiance en l'avenir. Ils ont peur pour l'avenir donc ils partent moins en vacances et quand ils partent, ils dépensent moins. Et puis la concurrence étrangère aussi parce que maintenant, pour le même prix qu'ici, et même parfois pour moins cher, vous partez à l'étranger avec des prestations équivalentes ou même supérieures.

Mais de toutes façons, moi je vais peut être essayer de trouver du travail ailleurs, parce que vous savez, travailler en couple, ce n'est pas tous les jours évident.

Pourquoi ?

Parce que Stéphane il est très gentil mais par contre il a un défaut c'est qu'il me parle mal quand on travaille ensemble, il me parle comme un chien et moi je n'accepte pas ça. Il est très perfectionniste alors il veut que tout soit parfait et il m'engueule pour un rien. Avec les autres employés, ce n'est pas pareil, il est gentil, il se contrôle mais avec moi, j'ai l'impression qu'il se défoule, qu'il laisse sortir tout le stress. Alors je comprends qu'il y a du stress dans ces métiers et que c'est beaucoup de responsabilités et que c'est difficile mais moi j'en ai vraiment marre qu'il me parle comme ça. Et après, j'ai les mots qu'il me dit dans la tête et, même si je l'aime, je n'arrive plus à être proche de lui comme avant, car je lui en veux. Je n'arrive pas à oublier ce qu'il me dit quand il est en colère au travail. Et pourtant, au début, je l'aimais plus que tout, je le regardais avec des yeux plus qu'admiratifs, j'étais folle de lui. Mais je crois que maintenant, depuis qu'on travaille ensemble, je l'aime un peu moins qu'au début. Mais après ça dépend sûrement des couples, pour nous c'est comme ça mais il y en a peut-être pour qui ça se passe très bien. Moi, à part ce problème, j'adore travailler avec lui, c'est l'idéal je trouve, parce qu'on vit la même chose, on est proche, on se comprend. Et puis, c'est bien d'avoir des projets comme ça en commun. Mais là j'en suis arrivée à un stade où je me demande si c'est vraiment la bonne solution en ce qui nous concerne.

D'ailleurs, cet hiver, j'ai failli le quitter ; je lui ai dit, soit tu changes de comportement avec moi, soit on divorce. Je n'en pouvais plus. On a parlé, parce qu'on a aussi cet avantage c'est qu'on arrive quand même encore à parler de nos problèmes ensemble et finalement je suis restée. Je vais voir, parce que du coup, la configuration est un peu différente maintenant puisque je ne travaille plus depuis la naissance de notre fille, il y a un an ; on s'est dit que ça coutait trop cher de la faire garder et donc qu'il valait mieux que je reste à la maison pour m'en occuper jusqu'à temps qu'elle aille à l'école et qu'ensuite je reprendrais le travail. Mais moi j'en ai marre d'être toute seule toute la journée à la maison ; Stéphane travaille tous les

jours. Il part en fin de matinée et rentre dans la nuit, après le service. Moi, je ne vois personne et c'est dur de s'occuper toute seule de deux enfants. J'ai perdu 5 kilos, je suis stressée. Et puis j'aime travailler, j'aime bouger, voir du monde, parler avec les gens. Ça me manque tout ça. Donc j'aimerais bien trouver une place en crèche pour ma fille et trouver un travail pour moi, qui me plait, mais pas forcément avec Stéphane. Mais les crèches sont toutes complètes donc pour l'instant je suis bloquée. Je me dis qu'on va laisser passer un peu de temps et voir comment ça évolue. On fera le point à la fin de la saison, en fonction aussi des résultats du restaurant. Parce que pour l'instant c'est vraiment pas brillant et Stéphane, ça l'inquiète beaucoup. On a beaucoup investi dans cette affaire ; financièrement, car c'était quand même cher à l'achat et on a tout fait refaire de A à Z à l'intérieur cet hiver. Mais c'est dur aussi moralement car c'était vraiment un nouveau départ et l'occasion de s'installer enfin dans un endroit à l'année, d'avoir une vie plus stable. Et en fait, on ne sait pas où ça va nous mener. Peut-être qu'on va être obligé de revendre et qu'on devra encore se lancer dans autre chose. On ne sait pas. On verra...

Et est-ce qu'il se rend compte que c'est difficile pour vous de ne plus travailler et de rester à la maison ? Est-ce qu'il vous dit qu'il est reconnaissant que vous soyez là pour vous occuper des enfants ?

Oui je pense qu'il s'en rend compte parce qu'il me le dit parfois, mais vraiment parfois, pas souvent. Mais ce n'est pas pour autant qu'il m'aide et ça, ça me gêne aussi. Même quand il est là, il ne veut pas s'en occuper parce qu'il dit qu'il est trop fatigué. Et même l'hiver, quand il ne travaille pas, c'est pareil. Vous savez, il a quand même des qualités, surtout par rapport aux hommes de Cuba, et c'est pour ça que je l'ai choisi. Parce que là bas, à Cuba, les hommes, ils sont tous infidèles. Et Stéphane, lui je sais qu'il m'est fidèle. Donc ça c'est très important pour moi, mais par contre il a aussi des défauts. Alors je sais que personne n'est parfait mais c'est pas facile de savoir. Je sais qu'il n'est pas le mieux mais je me dis qu'il n'est pas le pire non plus alors on verra... on sait ce qu'on perd mais on ne sait pas ce qu'on gagne. Et puis il est quand même là pour nous faire vivre, il fait vivre sa famille, il travaille pour nous, il va de l'avant, il a toujours de nouvelles idées, ça c'est bien.

Mais même financièrement, c'est difficile en ce moment. Vous savez, normalement chez nous à Cuba, quand on se marie avec un étranger, c'est pour partir avec lui dans son pays et ensuite envoyer de l'argent à notre famille restée à Cuba pour les aider car on doit être forcément plus riche à l'étranger qu'à Cuba. Mais pour moi c'est plutôt l'inverse là ; c'est ma mère qui est obligée de m'aider et moi je ne peux pas lui envoyer d'argent.

Mais en même temps, je suis un peu contente que ça ne marche pas depuis que je ne suis plus là. Parce que moi j'aime bien parler avec les clients, je danse en fin de soirée, je mets de l'ambiance et ça je pense que ça manque dans le restaurant cubain qu'il a ouvert cette année. Et je me dis que peut-être que comme ça il va se rendre compte de ce que j'apportais au restaurant et du fait que c'est grâce à moi aussi que ça marchait... mais je ne sais pas si il va s'en rendre compte...

Conclusion et remerciements.

Données collectées en interne



Photos du restaurant « Le Calypso »

Danielle et Didier

Entreprise Did et Dan

13 septembre 2015

Cadre contextuel : Didier et Danielle étaient mariés mais ils sont aujourd'hui séparés. Ils ont eu une fille. A l'époque où ils étaient mariés, ils tenaient ensemble un magasin de vente de vêtements dans la galerie marchande d'un supermarché.

Phase introductive

Pouvez-vous me parler de votre collaboration dans l'entreprise avec votre ex-mari ?

Danielle : franchement je n'aime pas trop parler de cette période. Ce sont de mauvais souvenirs... et puis c'était il y a longtemps maintenant... aujourd'hui j'ai refait ma vie et heureusement...

Je comprends...

En fait, si vous voulez vraiment tout savoir, moi j'étais jeune quand j'ai rencontré Didier, j'avais 19 ans, je sortais de chez mes parents et je l'ai suivi... c'est lui qui voulait absolument monter un truc... moi j'ai suivi... et puis, je suis tombée enceinte très rapidement donc je n'avais pas trop le choix... lui, il était beaucoup plus vieux que moi et il avait déjà eu d'autres entreprises avant, mais qui avaient toutes coulé... ça aurait dû me mettre la puce à l'oreille... mais bon, vous savez, quand on est jeune et amoureuse... on est un peu bête parfois...

Comment s'organisait la répartition des tâches entre vous ?

Ah ben c'est simple ! Je me levais pour aller faire les marchés et lui il restait au lit...

Parce que vous faisiez aussi les marchés ?

Oui, le dimanche la galerie marchande était fermée alors on faisait les marchés... ça ramenait un peu d'argent en plus, parce que franchement on ne roulait pas sur l'or... Didier est un très mauvais gestionnaire, il avait toujours des dettes partout... je ne sais pas comment il se débrouillait mais il n'a jamais été carré dans la gestion... et pourtant, il toujours voulu monter des entreprises... il ne payait pas les loyers du magasin par exemple... il devait

toujours de l'argent partout... c'était pénible parce que, moi, les gens venaient me voir en me disant : « il me doit tant » vous lui direz que je vais lui envoyer l'huissier... et moi j'avais honte mais en même temps je ne pouvais rien faire... et quand je lui en parlait le soir, il me disait : « oui c'est bon je vais lui envoyer un chèque demain » ou alors « j'ai une rentrée d'argent prévue la semaine prochaine » mais finalement, il ne payait jamais... j'aurais dû faire attention mais en fait c'est un beau parleur, il a du bagout et du coup, il endort tout le monde... et puis, moi, je ne m'occupais pas de tout ça... moi, normalement je devais juste tenir le magasin la semaine, c'est ça qui était prévu au départ...

Mais du coup vous faisiez aussi les marchés le dimanche alors ?

Ah oui, donc après il m'a dit : « on va faire des marchés pour arrondir un peu les fins de mois et avoir un peu d'argent liquide... c'était son truc ça l'argent liquide... il ne voyait que par ça... et aussitôt gagné, aussitôt dépensé... il ne pouvait pas garder un billet dans les poches plus d'une heure... en général, il se retrouvait aussitôt au bistro du coin à payer des coups à tout le monde... et moi, pendant ce temps, je tenais le stand... il arrivait vers 11h au marché, alors que moi j'y étais depuis 7h et il allait directement discuter avec ses copains au bar jusqu'à 13h... là il me donnait quand même un petit coup de main pour ranger de temps en temps mais pas à chaque fois... je me fâchais souvent... j'en avais marre... j'ai souvent pensé à partir mais en même temps je n'avais pas trop le choix... j'étais totalement dépendante de lui... l'entreprise était à son nom... on était mariés mais on n'avait aucune économie de côté... et puis, il y avait ma fille, qui était née entre temps... et je ne me voyais pas retourner chez mes parents avec un bébé sur les bras... mon père est très strict, il est vraiment de la vieille école et je pense qu'il l'aurait mal pris...

Ça devait être une période difficile pour vous ?

Oui... c'est vrai que je n'étais pas très heureuse... on ne s'entendait plus du tout... il me laissait souvent seule avec ma fille pour sortir avec ses copains... il allait en boîte et rentrait complètement bourré à 7 heures du matin, au moment où je me levais pour aller ouvrir le magasin... heureusement que je suis quelqu'un d'assez forte, avec beaucoup de caractère... mais je me souviens, combien de fois je me suis retrouvée avec la fille dans son cosy dans la voiture les matins d'hiver pendant que moi je tenais le stand sur le marché... ça je m'en rappellerai toute ma vie...

Comment ça s'est fini alors ?

Ça s'est fini car un jour j'en ai vraiment eu marre de bosser pour lui... j'ai rencontré quelqu'un d'autre et je me suis barrée... et la boîte a coulé aussi sec parce qu'il était très mauvais gestionnaire et qu'il a pas pu surmonter notre rupture... donc déjà à la base il gérait mal mais alors quand je lui ai dit que je me barrais, là, il a tout laissé tomber, il a complètement déconné, le magasin est resté fermé pendant plus d'un mois et là ça a totalement coulé... il a même fait un séjour en hôpital psychiatrique à La Rochelle parce qu'il était devenu complètement dingue... là ça m'a fait mal pour lui de le voir descendre aussi bas... il me suppliait de revenir avec lui mais je ne voulais pas... il me disait qu'il allait changer, qu'il en était capable pour me garder... mais je savais qu'il ne pourrait pas changer... il avait toujours été comme ça, c'était dans sa nature... il était très bon pour acheter, pour monter une boîte, il avait beaucoup de bagout et les gens lui faisaient

confiance mais il n'y avait rien derrière au niveau gestion... et d'ailleurs il a remonté une autre boîte avec sa seconde femme après et ça a coulé aussi...

Et vous vous avez su rebondir ?

Oui, moi je rebondi toujours... je ne suis pas d'un tempérament à me laisser aller... j'ai rencontré mon mari actuel quelques temps après... c'est tout le contraire de Didier : il est calme, posé, il gère tout, il assume tout... c'est l'homme idéal pour moi... on s'est mariés il y a 8 ans maintenant et on a une petite fille de 4 ans... elle est trop mignonne... vous voulez que je vous montre sa photo ?

Oui bien sûr avec plaisir... (elle me montre les photos de ses deux filles sur son portable)

Vous avez enfin la vie dont vous rêviez alors si je comprends bien aujourd'hui ?

Oui, c'est ça exactement... je me dis souvent que j'ai beaucoup de chance d'avoir un mari comme le mien... vous savez, quand vous avez vécu avec quelqu'un comme Didier avant, je pense que vous appréciez d'autant plus le calme et la sérénité dans la vie de couple...

Oui, je comprends... Et avec votre nouveau mari, vous n'avez jamais envisagé d'ouvrir une entreprise ensemble ? Que fait-il lui dans la vie ?

Il tient une entreprise de vente de machines à bois... ça marche très bien mais c'est une affaire familiale qui appartient à ses parents et qu'ils sont en train de lui transmettre petit à petit... donc, il y avait déjà sa mère et son père qui travaillaient dedans quand je l'ai rencontré, avec lui et il n'y avait pas besoin d'une employée supplémentaire... mais ses parents vont bientôt partir à la retraite, alors peut-être que je vais prendre la place de sa maman pour tout ce qui est secrétariat et comptabilité... on verra... elle m'a fait faire des petits stages pour me montrer un peu ce qu'il faut faire... on avait aussi parlé d'ouvrir un magasin d'accessoires de mode ou de vêtements ensemble... on est allé voir ce qui était proposé au salon de la franchise à Paris... mais on a pas été totalement convaincus par les projets qui nous étaient présentés... Laurent, mon nouveau mari, est très prudent, contrairement à Didier... il ne se lancera pas dans un projet sans être certain à 100% qu'il tient la route... alors on verra... pour l'instant je suis salariée dans un magasin où je vends de la maroquinerie... c'est vrai que ce serait un peu mon rêve d'avoir un jour mon propre magasin... mais bon, je suis déjà très heureuse comme ça... alors, on verra...

Conclusion et remerciements

Entretien des copreneurs

Cindy et Fabien

Entreprise Saintes Bowling

25 septembre 2015

<p>Cadre contextuel : Fabien et Cindy ne sont pas mariés mais vivent maritalement depuis 9 ans. Ils ont une petite fille. Fabien a eu trois enfants de précédentes unions. Ils ont travaillé pendant 9 ans en tant que salariés du bowling avant de décider de le racheter ensemble.</p>
--

Présentation, discours introductif.

Pouvez-vous me raconter l'histoire de votre entreprise ?

Cindy : c'est une entreprise familiale. Nous, on travaillait tous les deux dedans depuis 9 ans et les patrons, papi et mamie, comme tous les employés les appelaient, avaient créé ce bowling dans les années 80... c'était gonflé à l'époque parce que c'était un gros investissement... il y a quand même plus de 2000 m² de bâtiment, plus 4000 m² de terrain... ils ont tout fait construire : le bâtiment, les pistes de bowling, le bar, les parkings... le problème c'est qu'ils ont ensuite tout laissé tel quel, et quand on a repris, ça faisait 25 ans que rien n'avait été fait... ce n'était pas de la mauvaise volonté, mais ils ne voyaient pas leur bowling vieillir... Pour eux, il était toujours le grand et beau bowling des débuts... ils ne voyaient pas qu'il vieillissait et aussi que les temps changeaient, que la clientèle avait de nouvelles attentes et qu'il fallait s'y adapter, qu'il y avait aussi de nouveaux concurrents... bref, le bowling végétait depuis plusieurs années, les bilans étaient négatifs et ils ne comprenaient pas pourquoi, ils ne comprenaient pas ce qui se passait, après la grande prospérité des débuts... mais c'est dû au fait qu'eux aussi vieillissaient ; ils avaient dépassé les 70 ans et avaient donné toute leur vie pour leur bowling... c'était vraiment leur bébé... et les employés leur famille... c'est pour ça que les employés les appelaient « papi » et « mamie » ; ce n'était pas du tout péjoratif, c'était très affectueux... Ils étaient là tous les jours et très proches de nous... c'est une ambiance difficilement descriptible, il faut la vivre pour la ressentir...

Remarque : première phrase pour décrire l'entreprise = elle est « familiale » + papi et mamie

Puis, petit à petit, ils ont faibli... ils ont baissé les bras je crois... et c'est normal vu leur âge... leur fils à plus ou moins voulu reprendre, mais ça ne l'intéressait pas vraiment, on le sentait... du coup, il était là dans l'entreprise, il essayait de prendre la suite mais sans conviction... et puis, il n'y connaissait rien... il n'avait jamais travaillé dedans... il venait juste pour reprendre et nous, les employés, on était obligé de tout lui apprendre... donc finalement, on s'est retrouvés à devoir gérer nous-mêmes l'entreprise... ça s'est fait petit à petit... papi et mamie étaient partis à Toulouse pour leur retraite... leur fils n'était jamais là... je me suis donc mis à m'occuper des plannings des employés, de la gestion des commandes et des stocks, de l'organisation des événements, du recrutement des nouveaux employés... je ne comptais pas mes heures... et puis un jour je me suis dit qu'en fait je faisais le travail d'un patron mais sans le salaire... je m'investissais à fond, parce que j'aime mon métier et j'aime travailler... et j'aime ce bowling... ça me faisait mal au cœur de le voir sombrer sans que personne ne réagisse... et je sentais le potentiel qu'il y avait... quand j'ai commencé à organiser les soirées à thème, à chaque fois, nous faisons des records de chiffre... et ça, je le vivais comme une vraie satisfaction personnelle... je boostais les employés, je leur disais : « allez, on y va, on ne lâche rien, on doit passer la barre des 6000 euros ce soir... »... j'allais plusieurs fois dans la soirée vérifier où on en était dans le chiffre d'affaire... j'aime ça... je dois reconnaître que moi, j'aime l'argent... et j'ai besoin de me fixer des défis à atteindre... et donc au bout d'un an, on avait des soirées tous les soirs, on a développé de nouvelles activités comme des cours de danse, des après-midis pour les enfants, des partenariats avec des comités d'entreprise... j'avais décidé qu'on ouvrirait tous les jours alors qu'avant c'était fermé le lundi... et tous les jours il y avait du monde... au bout d'un an donc on a eu un super bilan... le premier positif depuis des années... les patrons n'en revenaient pas : ils nous ont félicité et remerciés pour notre implication... mais c'est là que je leur ai dit que moi et Fabien on aimerait bien racheter le bowling... et puis ça c'est fait comme ça, petit à petit... il a fallu convaincre tout le monde... mais ce qui est sûr, c'est que si on a pu se lancer dans ce projet, c'est parce que ça fait 9 ans qu'on y travaille et qu'on le connaît par cœur le bowling... aussi bien ses forces que ses faiblesses... on y est chez nous...

D'accord, donc si je comprends bien c'est vous, Cindy, qui avez initié ce projet de rachat du bowling ?

Fabien : ah oui à 100% ! C'est sa folie à elle... Moi je l'ai suivie... Moi jamais je n'aurais pensé une seule seconde à ça... jamais mais alors jamais... c'est pour ça qu'au début je l'ai laissé prendre les initiatives toute seule ; parce que j'avais encore du mal à me faire à l'idée : ça me paraissait irréalisable... il m'a fallu deux ou trois mois pour réaliser...

Cindy : moi j'ai eu du mal à lui dire ! J'ai mis les enfants au courant avant lui, c'est pour vous dire ! Mais c'est ça notre différence, c'est que moi je fonce... lui il est plus posé, plus en retrait... on est complémentaires...

Remarque : complémentarité émotionnelle

mais après, quand il a vu que ça avançait dans la bonne direction et que finalement ce n'était peut-être pas un projet si fou que ça, alors il a pris le relais... et heureusement... parce que toute seule, je ne l'aurais pas fait... c'est pas que je n'y serais pas arrivé, quoique, seule ça aurait été très difficile quand même, mais c'est surtout que s'il ne me soutient pas, si on n'a pas les mêmes objectifs, ça met en péril notre couple et notre famille, et ça je ne voulais pas... l'entreprise c'est bien beau mais la famille passe avant...

... mais bon heureusement petit à petit il s'est fait à l'idée, en voyant que je ne lâchais rien, que ça avançait, il a pris le train en marche et maintenant il est autant que moi à fond dedans...

Donc si je comprends bien, si Fabien ne vous avait pas suivi, vous n'auriez pas continué ce projet seule ?

Cindy : non, je ne pense pas... je voulais que ce soit un projet commun, de couple, de famille... et puis, si j'avais été seule, je n'aurai sûrement pas eu autant d'ambition... j'aurais prétendu à plus petit... un petit salon de thé par exemple...

Et vous Fabien, vous n'auriez jamais pensé à ce projet seul, sans Cindy ?

Fabien : ah oui c'est certain... et même pas à une structure plus petite... je n'ai eu que des exemples d'échec professionnels dans ma famille... si j'avais eu des exemples différents, peut-être que j'aurais eu plus d'ambition... tout seul, la force de dire « j'y crois », je ne l'ai pas... sans Cindy, je ne l'ai pas...

Cindy : mais maintenant tu y crois ?

Fabien : oui un peu plus... beaucoup plus même... en fait, moi, j'avais toujours rêvé d'avoir mon entreprise mais c'est Cindy qui m'a donné les ailes qui me manquaient pour m'envoler.

Cindy : je pense qu'il a besoin de moi dans l'intimité pour croire à ce qu'il est... après, quand il est rassuré, il me suit... j'ai peut-être une certaine audace et une certaine prétention qu'il n'a pas... mais après, j'ai besoin de savoir qu'il me suit... sinon, je vais me prendre la tête... Si il valide ça me rassure, je suis contente... je pense que j'ai cherché quelqu'un avec qui je n'aurai peur de personne... c'est un pilier pour moi et je suis très admirative face à lui... et lui, je pense qu'il a aimé chez moi le fait d'en vouloir toujours plus, d'avancer...

Vous l'admirez pour ça Fabien ? Pour sa volonté, son ambition ?

Fabien : oui mais pas que pour ça, surtout pour autre chose...

Pour quoi ?

Fabien : parce que c'est Cindy, parce que je l'aime... ça n'a rien à voir avec ce qu'elle fait professionnellement... j'admire beaucoup plus Cindy quand je la vois sur une photo avec Lili, notre fille, par exemple...

Cindy : Ah toi alors...

Fabien : C'est vrai... c'est ça le plus beau... et sans ma Lili, j'ai pas envie de faire le bowling...

Cindy : de toutes façons, elle était déjà faite quand on a eu le projet du bowling...

Vous voulez lui transmettre ensuite ?

Cindy : Bien évidemment ! Je ne pense qu'à ça ! Quitte à ne pas la voir souvent, autant que ce soit pour elle... je veux lui laisser une trace... Mais peut-être qu'on vendra... pour avoir de l'argent, il faut vendre...

Fabien : si on nous en propose 3 millions, on vend...

Cindy : pour moi c'est le premier projet... mais je sais que si ça marche, il y en aura un autre...

Fabien : de toutes façons, moi je ne suis pas trop pour que mes enfants reprennent... je leur souhaite plutôt d'être polytechniciens, ingénieurs... de passer des examens... laver des poubelles dans un bowling, ce n'est pas ce que je leur souhaite... c'est les études, l'école qui sont importants...

Cindy : moi je ne suis pas tout à fait d'accord... je veux transmettre à ma fille les valeurs que mon père m'a transmis, et surtout le travail... mon père travaillait beaucoup et il était content d'aller travailler... quand il ne travaillait pas pendant deux jours, on sentait qu'il était content d'y retourner... c'était sa façon à lui de s'échapper...

Fabien : oui mais...

Cindy : c'est pas « oui mais... » ou « quoi qu'est-ce... »... je pense qu'il faut travailler...moi, quand je prends mon sac et que je vais travailler au bowling, je suis contente...

Fabien : mais...

Cindy : mais laisse moi parler... moi, on m'a dit un jour ; « les fils d'ouvriers, ils deviennent ouvriers »... et bien moi je ne suis pas d'accord... ce que je voudrais aujourd'hui, vis-à-vis de Lili, c'est changer un peu la donne... je voudrais qu'elle ait la même éducation que mon père vis-à-vis du travail mais je voudrais aussi qu'elle soit propriétaire de son entreprise parce que, pour moi, ça symboliserait une réussite, une ascension sociale...

Fabien : oui d'accord mais je pense que l'ascension sociale, elle s'acquiert surtout grâce aux études... moi, ma fille aînée, elle a un master et grâce à ça, on lui propose 3000 euros directement quand elle cherche un travail... elle gagnera toujours plus qu'un artisan, quoi qu'il fasse l'artisan... on doit payer des études à nos enfants... moi, ma fille aînée, grâce à ses études, elle a le choix d'être en Jimmy Choo et d'aller bosser avec des gens qui sentent bons... moi, c'est ça que je veux pour mes enfants, ce qui me fait peur, c'est le manque... je ne veux pas qu'ils vivent dans le manque, comme moi... toi, tu as eu une vie tranquille, avec des parents présents et qui t'aimaient... moi je vivais dans un quartier où il n'y avait que de la violence... Et mon père tapait ma mère... toi, ton père, tu allais te réfugier dans ses bras quand tu avais un problème... tu écoutais son cœur et ça te rassurait... moi, je ne veux surtout pas que mes enfants vivent ce que j'ai vécu...

Cindy : moi au contraire, je veux que ma fille vive ce que j'ai vécu... mais je veux aussi montrer à ma fille qu'en tant que femme, on peut avoir une vie active et tout gérer...

Pouvez-vous me parler de votre relation de couple entrepreneur ?

Fabien : moi en fait je sais comment amener du monde... comment remplir le bowling...

Cindy : ... et moi comment l'exploiter... Lui, il va réfléchir à la soirée qu'on va faire... C'est lui qui trouve le thème... c'est lui la tête pensante... Il me dit : « il faut que tu contactes un tel, un tel »... Je lui fais confiance là-dessus parce que c'est vrai qu'à chaque fois que j'ai demandé à un intervenant, le concert était pourri... Donc je le laisse choisir, parce que si c'est moi qui prends contact, ça ne va jamais... Moi, mon domaine, c'est le fric... lui, il va moins regarder les chiffres... c'est vraiment un communicant donc il veut des événements « tape à l'œil »... il va avoir tendance à ne pas regarder à la dépense pour avoir ce côté « tape à l'œil »... alors qu'il n'est pas comme ça pour lui-même... c'est que pour le bowling... moi, je vais plus regarder les chiffres... s'il y a de l'argent qui rentre et pas trop qui sort, ça me va...

Fabien : oui c'est ça : moi je m'occupe de la communication, des relations avec l'extérieur ; je gère le site du bowling, par exemple, la page Facebook, j'y met les vidéos de nos soirées, je réponds aux commentaires, je fais de la publicité... et puis je m'occupe des relations avec les extérieurs : les fournisseurs, les banques, le comptable... parce que Cindy, elle n'est pas à l'aise avec tout ça... autant elle est très sûre d'elle ici, dans l'établissement, autant elle perd tous ses moyens à l'extérieur....

Cindy : oui c'est vrai... moi je suis le chef chez moi : c'est-à-dire à la maison et ici, au bowling... parce qu'ici je suis chez moi... mais après je n'ai pas confiance en moi... quand j'arrive dans le bureau d'un banquier par exemple, j'ai l'impression qu'il ne me prend pas au sérieux... mais c'est sûrement dû à mon âge et à mon physique... parce que je n'ai que 30 ans et je pèse 50 kilos tout mouillée... alors j'ai l'impression que les gens me prennent pour une gamine... ça a toujours été comme ça... on m'a toujours pris pour une gamine... même dans ma famille... je suis la cadette... j'ai deux frères aînés... quand je n'étais pas d'accord à la maison, on me disait : « toi qu'est ce que tu y connais ? tu n'es qu'une gamine... » on ne me prenait pas au sérieux... et aujourd'hui, même si j'ai 30 ans, je suis maman, j'ai ma maison, mon bowling, c'est pareil... j'ai toujours l'impression que les gens qui ne me connaissent pas me voient comme une gamine et ne me prennent pas au sérieux... après, ceux qui me connaissent, c'est différent... ils savent qui je suis vraiment.... Mais les autres...

Je comprends.... Et ça ne change pas un peu avec le temps, avec la réussite de vos projets, vous ne prenez pas davantage confiance en vous ?

Cindy : si, moi j'ai confiance en moi... mais en fait le problème n'est pas là, le problème c'est que les autres n'ont pas confiance en moi.... Moi je sais que quand j'ai un projet rien ne pourra m'arrêter... mais si on prend la banque par exemple : et bien quand je suis allée exposer mon projet d'achat du bowling aux banquiers par exemple, parce que j'y suis allée quand même, parce que je me fais violence, je n'étais pas à l'aise... je voyais bien qu'ils ne me prenaient pas au sérieux... et quand j'ai dit que je faisais ce projet avec mon conjoint, qui à 50 ans et qui travaille avec moi depuis 10 ans dans l'entreprise, là j'ai vu tout de suite que leurs regards ont changé... C'est comme ça que le projet est devenu sérieux du jour au lendemain... A partir du moment où il s'est immiscé dedans, ce n'était plus du tout pareil : du jour au lendemain, la crédibilité est apparue... Mais vous savez, on est dans une société où l'homme est plus pris au sérieux que la femme... surtout quand on est une femme mince et petite... je l'ai souvent remarqué...

Fabien : oui elle n'a pas tout à fait tort ; c'est certain, que quand il y a un problème avec un client, elle sait se défendre, mais dès que moi j'arrive, je n'ai rien besoin de dire, juste avec

une posture et un regard, le gars se calme vite... c'est sûr on voit la différence de comportement des gens face à un homme et face à une femme... après, ça a des avantages aussi d'être une femme, et heureusement, et elle sait en jouer... mais c'est vrai que, surtout dans notre milieu, le milieu de la nuit, je pense que c'est difficile pour une femme de tenir un établissement.... Mais ça dépend un peu de la génération aussi je crois, parce que vous voyez, Christian par exemple, un de nos employés, ça fait 16 ans qu'il travaille au bowling, il a 55 ans, il était là avant nous, il connaît la maison par cœur... et bien il est un peu bourru, un peu ancienne génération, et c'est inconcevable pour lui d'être commandé par une femme... quand il y a quelque chose à lui dire, on le sait, c'est moi qui doit lui dire... si c'est Cindy, soit il ne la prendra pas au sérieux, soit il va se dire : « mais pour qui elle se prend cette gamine de me donner des ordres... »... c'est comme ça, il est comme ça, on le sait... mais à côté de ça c'est un employé modèle et indispensable.... Mais il est comme ça...

Cindy : ils sont tous comme ça... et d'ailleurs du coup, ça joue aussi sur notre mode de communication, parce que vous voyez par exemple, il n'y a pas longtemps, on a eu un petit problème avec notre videur, qui est arrivé trois fois de suite en retard... on s'est dit qu'il commençait un peu trop à prendre ses aises et j'ai voulu le recadrer... je l'ai fait, mais à ma façon, c'est-à-dire en y mettant les formes, gentiment... je me suis dit que ça ne servait à rien de me le mettre à dos... et bien Fabien m'a engueulée en me disant que je n'étais pas assez ferme, que j'aurais du plus lui rentrer dedans... mais ce qu'il ne comprend pas c'est que moi, je ne peux pas me le permettre, lui il peut, mais pas moi...

Pourquoi pensez-vous que nous sommes dans ce schéma de différenciation des rôles et des comportements homme/femme ?

Cindy : comme je le disais, je pense que ça tient en grande partie aux différences physiques. Et ensuite, la culture et l'histoire sont venue se greffer dessus, mais à la base, c'est physique : on reste des animaux et si on se retrouve à se battre, c'est l'homme qui gagne...

Et ça ne vous gêne pas cet état d'esprit que vous ressentez tant ?

Cindy : non, je ferais pareil : si j'ai un gros problème dans ma vie, je fais quoi ? Je vais voir mon père. C'est le plus fort, le plus grand, le plus rassurant...

D'accord, je comprends ; mais vous dites que c'est Fabien normalement qui s'occupe des relations avec l'extérieur alors pourquoi y êtes-vous allée, et toute seule en plus ?

Cindy : parce que lui, il y va quand c'est sûr...

Fabien : oui moi je n'investis de l'énergie que quand je suis sûr que le projet va aboutir... sinon, ça ne sert à rien... si je vois que le projet va aboutir, si je commence à le sentir, alors là j'y vais à fond... mais avant non...

D'accord, vous êtes donc très complémentaires finalement...

Fabien : ah oui ça c'est sûr et c'est indispensable... on fait l'un et l'autre ce que l'autre ne fait pas...

Cindy : oui ! par exemple, souvent, il y a des choses que je trouve importantes et pas lui, ou l'inverse... et ça c'est bien parce que finalement en en parlant, on voit le point de vue de

l'autre et parfois on comprend des choses qu'on ne voyait pas avant... toi, t'es plus doué pour la famille par exemple...

Comment ça ?

Fabien : elle dit ça parce que je suis plus patient...

Plus patient pour la famille ?

Cindy : plus patient pour tout... d'ailleurs parfois ça se transforme en défaut... il m'énerve... Je ne supporte pas quand Fabien marche doucement quand on est dans le jus... Il gueule mais il n'accélère pas plus... Les collègues me suivent plus... lui, il traîne... Je me considère comme beaucoup plus énergique et plus travailleuse que lui... je me sens un peu supérieure là-dessus parce que je sais que je bosse bien... je suis très énergique, plus que lui, et le travail ne me fait pas peur... et en plus, lui, il est un peu désordonné...

Est-ce que ça vous arrive de lui reprocher de ne pas être assez énergique ?

Cindy : à vrai dire pas trop... j'essaie plutôt de le féliciter beaucoup... parce que je veux qu'il soit toujours positif... Là-dessus je le gère un peu comme un employé...

Quel est selon vous le plus gros défaut de Fabien ?

Cindy : cette patience justement...

Fabien : pourtant, patience est mère de toutes les vertus...

Cindy : oui mais toi c'est trop...

Et sa plus grande qualité ?

Cindy : sa culture... il est très cultivé...

Et vous Fabien, pouvez-vous me dire quels sont, selon vous, le plus gros défaut et la plus grosse qualité de Cindy ?

Fabien : son plus gros défaut c'est de ne s'en trouver aucun...

Cindy : c'est pas vrai !

Fabien : non je rigole...

Et sa plus grande qualité ?

Fabien : c'est une vraie femme...

Cindy : c'est marrant parce que, moi, quand vous me parlez de défaut ou de qualité, je pense tout de suite au boulot... alors que lui non...

Pensez-vous que le leadership peut se partager ? Qu'il peut y avoir deux patrons dans une entreprise ?

Cindy : instinctivement je dirai non... il y en a automatiquement un seul... mais en fait ça dépend de quel point de vue on se place... aux yeux des gens, à l'extérieur, comme on disait

tout à l'heure, c'est lui le patron... s'il y a un problème par exemple, les clients vont tout de suite se diriger vers lui et pas vers moi... mais c'est vrai que vu de l'intérieur, c'est plutôt moi qui dirige... les serveurs par exemple, c'est moi qu'ils considèrent comme la patronne et c'est moi qu'ils viennent voir quand il y a un problème ou une demande... donc il y a bien un seul patron, mais il n'est pas forcément le même selon les gens qu'on a en face de nous... mais il faut qu'il n'y ait qu'un seul patron dans l'esprit des gens... sinon, ils s'y perdent... et nous aussi... tout le monde y perd, y compris l'entreprise... parce que le leader doit avoir le dernier mot... donc si jamais l'un dit quelque chose et l'autre le contraire, tout le monde s'y perd... ce n'est pas possible... mais je dirais que notre leadership c'est mis en place naturellement finalement, mais chacun dans un domaine différent, vis-à-vis de personnes différentes...

Et comment s'organise la répartition du pouvoir entre vous ?

Fabien : c'est simple, c'est elle qui commande... si je devais utiliser une métaphore, je dirais que moi je suis le nez du concorde : je me prends la brise à 500km heure mais c'est elle qui pilote...

Que voulez-vous dire ?

Fabien : je veux dire que c'est moi qu'on présente officiellement comme le patron mais que c'est elle qui dirige réellement l'entreprise. Moi, je la suis. Et quand elle m'engueule, par exemple, je m'en vais. Je ne cherche pas à l'affronter. Je sais qu'après elle revient...

Remarque : pouvoir officiel/officieux

Vous ne vivez pas cette situation comme une atteinte à votre virilité ?

Fabien : non... vous savez, elle gagne plus que moi, et quand j'ai dit ça, j'ai tout dit... et puis, il y a des moments de notre intimité où c'est moi le patron... C'est un prêt pour un rendu... et vous savez, quand on se dispute, ce n'est pas forcément celui qui crie le plus fort qui a raison... et parfois c'est confortable d'être dessous...

Vous dites que quand elle vous engueule vous préférez ne rien dire et partir... Est-ce que ça arrive parfois devant les employés ?

Fabien : oui souvent, elle me décrédibilise devant les employés et ça je lui reproche beaucoup... le fait de remettre en cause mon autorité en public, c'est très castrateur... heureusement que je ne suis pas trop macho...

Cindy : oui c'est vrai, ça il faut que j'y fasse attention.... Je ne devrais pas le faire... Ça décrédibilise le couple... je pense qu'ils en parlent après... C'est à moi d'arriver à prendre sur moi... mais dans un sens, c'est ça qui me rend plus humaine aussi...

Plus humaine ? ... Que voulez-vous dire ?

Cindy : que les employés l'aiment plus parce que je suis là... parce que lui, avant, quand il était seul, il n'était pas très apprécié... il est plus froid, plus distant que moi... je l'ai rendu plus doux, j'ai atténué son côté prétentieux... avant les gens le considéraient comme quelqu'un d'hautain... avec moi, il est devenu plus accessible parce que moi, je suis plus

sociable, plus comme les employés... je suis proche d'eux... ils se confient à moi... je connais toute leur vie, leurs problèmes de famille, d'enfants, de couple, d'argent... je connais le prénom des parents de chacun des employés et leurs desserts préférés... Fabien, lui, il ne connaît pas tout ça... il ne parle pas avec eux de leurs petits problèmes... lui est beaucoup plus distant... donc, du coup, le fait d'être avec moi, en couple, et aussi le fait de voir qu'on se prend la tête comme tout le monde, ça le rend plus humain aux yeux des autres... les gens l'aiment plus parce que je suis là... je l'ai humanisé....

Remarque : rôle « maternant » de Cindy avec ses employés

Fabien : oui mais attention parce qu'humaniser peut aussi vouloir dire fragiliser... quand tu racontes aux employés ce que je fais dans ma vie privée, tu ne devrais pas... par exemple, quand tu dis à Laura que ce matin je ne suis pas bien... qu'est ce qu'elle en a à faire Laura ? En quoi ça la concerne ? Et après dès que je lui dit quelque chose dans la journée elle se dit : « de toutes façons, je le laisse parler parce que si il dit ça c'est parce qu'il n'est pas bien aujourd'hui »... c'est pas bon du tout... les employés n'ont pas à connaître nos humeurs et notre vie privée...

D'accord, donc Cindy vous pensez que votre présence à ses côtés rend Fabien plus humain, plus sympa et plus accessible aux yeux des autres... Et vous Fabien, que pensez-vous avoir apporté à Cindy ?

Fabien : Moi, ce que je lui ai apporté, c'est que je l'ai toujours mise en avant dans l'entreprise... je pense que je lui ai donné de la crédibilité aux yeux des autres... je pense que les gens la respecte plus parce que je suis là... parce que j'ai toujours montré que je croyais en elle... par exemple, quand on m'a proposé le poste de chef de bar, j'ai dit non en disant que je pensais que Cindy était plus apte que moi à assumer ce poste... je voulais toujours qu'elle soit reconnue pour son travail, mise en avant...

Concernant la propriété de l'entreprise, comment avez-vous envisagé de la répartir ?

Cindy : déjà, si on se marie, c'est pour que tout soit clair... après je pense qu'il faut un majoritaire et un minoritaire...

Fabien : c'est le conseiller juridique qui nous dira... moi j'avais envisagé qu'il y ait un équilibre, 50/50... je voudrais que soit ça explose, soit on est d'accord... comme ça on est obligé d'être d'accord...

Comment voyez-vous l'avenir ?

Cindy : Moi, il me faut toujours de nouveaux projets... c'est ça qui me booste, qui me permet d'avancer... du coup, je me demande si je serai satisfaite au bout de quelques temps... mais à ce moment-là, si j'ai l'impression de stagner, je trouverai un nouveau projet... j'espère aussi que Fabien restera le même... et qu'on arrivera à se garder du temps pour se retrouver tous les deux...

Que voulez-vous dire ?

Cindy : Vous savez, notre bowling, c'est un peu comme un bébé... et comme quand on a un bébé, on peut avoir tendance à s'oublier, à oublier le couple... comme on peut faire avec un bébé... Il faut essayer de faire attention à ça...

Comment allez-vous faire pour vous garder un peu de temps tous les deux ?

Cindy : Quand tout sera mis en place, je vais essayer de faire confiance à notre équipe... de leur laisser une fois de temps en temps notre bébé...

Vous parlez de « bébé », pensez-vous que vous avez une gestion un peu paternaliste de ce bowling ?

Cindy : pas un peu ! Beaucoup ! Ce bowling c'est une affaire de famille... ça a toujours été un esprit familial et je veux que ça le reste... ce bowling, c'est une grande famille... au niveau des employés mais aussi au niveau des clients : ils viennent ici en famille... et moi, comme je vous l'ai déjà dit les employés je les connais par cœur, parfois mieux que les propres membres de leur famille... ils se confient à moi, je les écoute...

Fabien : et pourtant, au début ça n'a pas été facile... certains ont eu du mal à accepter que Cindy et moi on soit ensemble... Laetitia, par exemple, celle qui fait les plannings, elle faisait en sorte qu'on ait jamais un jour de repose en même temps... mais on les a eu à l'usure... ce que je veux dire c'est qu'on leur a dit : « Vous savez qu'on peut vivre au travail comme en famille ? » ... et ça s'est fait petit à petit... on a réussi à imposer cet esprit...

Conclusion et remerciements.

Données collectées en externe



Logo de l'entreprise Saintes Bowling



Photos de l'entreprise Saintes Bowling

Entretien de la copreneuse

Lisa et Mickaël

Entreprise SCI Lalie

29 septembre 2015

Cadre contextuel : Lisa et Mickaël ont vécu maritalement pendant 9 ans. Ils ont eu deux enfants. Ils sont aujourd'hui séparés depuis deux ans. Ils avaient créé ensemble une SCI destinée à l'investissement immobilier locatif.

Présentations, discours introductif.

Pouvez-vous me raconter l'histoire de votre entreprise ?

Lisa : en fait, moi j'ai commencé très jeune, à 21 ans, à vouloir investir dans l'immobilier pour m'assurer une retraite confortable. J'ai vu une émission un soir à la télé et le Monsieur disait qu'il avait acheté 100 appartements à Paris et qu'il les louait et que ça lui payait son crédit et que maintenant il était devenu rentier. Il ne travaillait plus et passait sa vie sur les îles dans les tropiques. Je me suis dit : mais c'est exactement ça qu'il faut que je fasse ! Alors, j'ai cherché une maison pas trop chère. Il y en avait une justement en vente depuis un moment dans le petit village où j'habitais. Je l'ai visitée et tout de suite j'ai imaginé ce que je pouvais en faire : je pouvais la diviser en quatre logements, avec chacun leur entrée indépendante et chacun un petit bout de jardin. Ça me faisait quatre loyers et ça couvrait mon crédit. Je dégageais même une marge tous les mois. Voilà comment j'ai commencé. Et ensuite ça a fait boule de neige. Ma banquière a vu que ça fonctionnait bien donc elle m'a suivie pour les projets suivants aussi.

Je comprends... mais vous dites « je »... où était votre ex-conjoint à ce moment-là ?

En fait je ne le connaissais pas encore... ce n'est que plus tard qu'on s'est rencontrés... parce que je l'avais pris comme artisan sur l'un des chantiers d'une maison que je faisais rénover justement... il était carreleur... je l'ai trouvé sympa et un peu « original » et ça c'est fait comme ça...

Mais lui aussi avait déjà des maisons qu'il louait ?

Oui il en avait aussi et je pense que c'est ça aussi qui nous a rapprochés... c'est que nous avions un peu la même vision des choses là-dessus... il croyait, comme moi, en l'immobilier et aux placements dans la pierre... du coup, très vite, quand on s'est connu, on a acheté notre première maison pour de l'investissement locatif ensemble et ensuite on n'a plus arrêté...

C'est-à-dire ? Vous en avez acheté combien ?

A la fin, on avait plus de 30 biens en location...

Ah oui ! ça fait beaucoup ! et vous arriviez à gérer tout ça ?

C'est un peu ça le problème justement... c'est que petit à petit cette gestion c'est avérée vraiment pesante au quotidien... avec 30 appartements, il y en a toujours un qui a quelque chose qui ne va pas... que ce soit un problème de paiement, de plomberie, d'état des lieux, de voisinage... bref, on arrêtait pas, jour et nuit... moi, je passais des nuits entières sans pouvoir dormir, à me demander comment j'allais pouvoir régler tel ou tel problème... je me souviens qu'une fois j'étais tellement à bout que je me suis effondrée, en larmes, dans le bureau de mon médecin généraliste...

Et comment avez-vous fait alors ?

Alors j'ai décidé que je ne pouvais pas continuer comme ça... et puis, en plus, entre temps, j'avais eu mes enfants et là, il était hors de question que les locations affectent la vie de mes enfants... alors j'ai pris du recul... j'ai posé des limites, des barrières... par exemple, je refusais de faire des états des lieux le dimanche, je ne répondais plus au téléphone quand les locataires m'appelaient après 19h le soir : je me disais dans ma tête : « l'agence est fermée »... parce que je m'étais dit qu'après tout, si ils avaient loué par agence, ils ne pourraient joindre personne après 19h le soir ou le dimanche. Alors, je faisais ça... et je n'écoutais le message qu'ils laissaient que le lendemain matin. Parce qu'autrement je savais que j'allais y penser toute la soirée et que je ne serai pas totalement disponible pour mes enfants...

Donc vous avez réussi à prendre un peu de recul... et votre ex-conjoint aussi ?

Lui, oui et non... non parce qu'il se mettait dans des états pas possible à chaque fois qu'il était confronté à un problème... il s'énervait... il disait qu'il en avait marre de toutes ces locations... que c'était que des problèmes... moi j'essayais de lui faire comprendre qu'on n'avait rien sans rien et qu'il fallait se sacrifier un peu maintenant pour être tranquille plus tard... mais il ne comprenais pas... il ne voulait rien entendre et ça créait des tensions très fortes dans notre couple...

Mais pourtant les choses étaient claires au début, il était d'accord pour s'engager dans cette aventure avec vous ?

Oui... mais je crois qu'en fait il n'avait pas les épaules pour gérer tout ça et qu'il s'est senti dépassé par les événements... au début je me disais que nous serions complémentaires car nous avions chacun nos points forts : lui devait s'occuper de toute la partie travaux, restauration et entretien des logements et moi je devais me charger de l'administratif, des

états des lieux, des contacts avec les locataires, des dépôts de garantie, du paiement des loyers, de la comptabilité... Mais il n'a pas tenu son rôle...

Remarque : complémentarité comme base de l'association là encore

Malheureusement, assez vite, mon conjoint n'a plus voulu assumer sa partie : il disait qu'il en avait marre, qu'il avait autre chose à faire... et en plus, comme il a du mal à voir les choses sur le long terme, il disait que ça ne lui rapportait rien donc c'était du temps perdu : en effet, l'argent des loyers servait juste à couvrir les crédits, les impôts et l'entretien donc il y n'a avait que peu de bénéfices... enfin un peu quand même car ces bénéfices nous permettaient quand même de payer entièrement le crédit de notre résidence principale, ce qui n'est pas rien, mais il ne comprenait pas que c'était un bénéfice parce que ça ne rentrait pas directement dans sa poche, en tant que billets qu'il aurait ensuite pu aller dépenser... je pense que ça révèle bien son manque de maturité et de responsabilité. Et puis, c'était infernal... Nous étions sans cesse en compétition... Nous voulions tous les deux être reconnu comme « le » chef d'entreprise, « le » patron... et je pense que c'est ça qui a ruiné notre couple, et ensuite notre entreprise... Moi, je me disais qu'il n'en faisait pas assez et qu'il avait du culot d'aller se présenter après comme le patron... alors parfois, je le remettais un peu à sa place, devant la famille ou les amis par exemple... quand il osait dire : « c'est moi qui fait tout dans les appartements... elle, elle ne fait rien à part passer sa journée derrière un bureau... j'appelle pas ça du travail... » ça me mettait hors de moi... j'ai essayé de lui expliqué plein de fois que c'était autant du travail que les travaux qu'il faisait et que c'était autant indispensable à la survie et aux bénéfices de l'entreprise mais il ne comprenait pas... pour lui, et il n'arrêtait pas de le dire à tout le monde, il n'y avait que lui qui travaillait réellement et moi je ne faisais rien... un jour, j'en ai eu tellement marre que j'ai même pris une feuille et j'ai chiffré, en me basant sur le salaire d'une secrétaire, d'une comptable, d'un avocat, sur les frais de gestion des agences immobilières, combien tout le travail que je faisais représentait en valeur financière et combien je nous faisais économiser en le réalisant moi-même... je me suis dit qu'en lui montrant noir sur blanc, avec des chiffres, peut-être qu'il comprendrait... quand je lui ai montré la feuille, il l'a prise et l'a jetée, sans même vouloir la regarder...

C'est vraiment dommage car le projet était porteur et nous aurions pu faire quelque chose de bien, mais quand on est tout seul pour tout gérer, qu'on ne se sent pas du tout soutenue, ni aidée, ni même encouragée ou félicitée pour ce qu'on fait à la place de l'autre, alors il y a un moment où on en a marre et on dit « stop ». Pour moi, ça a pris du temps quand même parce qu'au début, on ne veut pas y croire, on ne veut pas admettre qu'on s'est trompé, qu'on n'a pas choisi le bon partenaire. Mais il y a un moment où il faut se rendre à l'évidence : on n'a pas le choix, la situation n'est plus tenable. Et puis, du coup, moi j'étais découragée aussi au bout d'un moment : je ne voyais pas l'intérêt de tout faire toute seule, je me sentais mal, je déprimais, je pleurais... je n'en pouvais plus... les appartements étaient devenu une source de conflits quotidien : il n'y avait pas une journée qui se passait sans que l'on se dispute violemment à cause des appartements. Tout était prétexte à des crises, des portes qui claquent, des menaces, des insultes... devant nos enfants en plus... car en plus mon conjoint avait un problème d'alcool et je crois d'ailleurs que c'est à cause de ça que tout s'est effondré ; aussi bien notre couple que l'entreprise. Il buvait beaucoup, passait ses

soirées dans les bars et ne pouvait donc pas se lever le matin pour aller travailler. Moi, pendant ce temps, je m'occupais de nos enfants, de notre maison, de l'entreprise, des locataires, des impayés de loyer ... c'était très dur et je le vivais très mal. Je me suis dit que j'allais y laisser ma santé et surtout que mes enfants ne pouvaient pas continuer à subir cette situation. Je voyais bien qu'ils étaient malheureux, ils pleuraient souvent, c'était devenu un cauchemar. Alors j'ai décidé de tout arrêter. J'ai décidé de quitter mon conjoint. Je suis partie avec mes enfants. J'ai demandé au juge de statuer en référé sur le droit de visite de leur père et j'ai décidé de mettre en vente tous les immeubles de l'entreprise.

Ça a du être une période très difficile pour vous...

Oui car mon conjoint était en colère contre moi donc il a tout fait pour me créer des problèmes. Je ne vais pas vous raconter tout dans le détail mais il y a eu des mois vraiment très difficiles après la séparation. Mais je voulais surtout préserver au maximum mes enfants de tout ça donc je prenais sur moi et je pleurais le soir, toute seule, quand personne ne pouvait me voir. Aujourd'hui, ça fait deux ans que je suis partie et j'ai encore beaucoup de problèmes à cause de mon ex-conjoint. Il ne veut pas vendre des immeubles, il habite encore dans notre maison sans payer d'indemnité d'occupation, il a accumulé des dettes sur nos comptes communs que je dois rembourser à sa place car il n'est pas solvable, il me pose beaucoup de problèmes dans l'éducation des enfants. Mais je me dis que j'ai fait le bon choix. Je sais que si j'étais restée je mettais en danger ma santé physique et mentale et aussi, surtout, celle de mes enfants. Aujourd'hui, nous nous reconstruisons ensemble, tous les trois, dans un univers calme, sain et apaisé. Et, deux ans après, si je fais le bilan, je crois pouvoir dire sans trop me tromper que nous sommes heureux. Mais par contre, au niveau financier, toute cette histoire m'aura fait perdre de l'argent... mais bon, c'est comme ça... je me suis trompée de partenaire et je dois assumer les conséquences...

Avec le recul, pourriez-vous dire quelles étaient selon vous les principales causes de cet échec ?

Oui, c'est une question que je me suis posée bien sûr et c'est simple : je crois qu'on était fondamentalement différents... trop différents en fait... on n'avait pas la même éducation, pas les mêmes valeurs, pas le même niveau d'études, pas les mêmes ambitions... vous voyez pour l'ambition par exemple, et bien c'est toujours moi qui l'ait poussé à acheter les maisons, à faire progresser notre patrimoine... lui il freinait des quatre fers, il était très réticent pour me suivre... ça lui faisait peur tout ça... mais moi je voulais le convaincre, je lui trouvais des arguments pendant des jours entiers jusqu'à temps qu'il finisse par céder et par me suivre... sur le moment, j'étais très contente de moi... je me disais : j'ai réussi à le convaincre, c'est bon, on va pouvoir se lancer dans ce nouveau projet... mais avec le recul, c'est une des erreurs que j'ai commise... je n'aurais pas dû le forcer à me suivre... même si, sur les premiers achats quand même, il était aussi partant que moi... mais en fait il ne faut, pour des choses aussi importantes, forcer la volonté de l'autre... si ce n'est pas son projet, ce n'est pas son projet... mais le problème c'est que j'avais l'impression que si on ne faisait plus les projets ensemble, ça signifiait un éloignement dans le couple, presque le début de la fin... je ne sais pas si vous voyez ce que je veux dire... comme au début on les faisait ensemble... si encore on ne les avait jamais fait ensemble, ça aurait été normal... mais là, au début on était sur la même longueur d'ondes, on avait les mêmes envies, les mêmes objectifs, presque la même ambition (disons qu'il me suivait dans mon ambition...) et ensuite c'était comme si le souffle était retombé et que plus rien de ce que je lui proposais ne trouvait grâce à ses

yeux... parce qu'en fait c'était pas que pour les investissements locatifs, je vous parle de ça parce que c'est le sujet mais c'était sur tout... la moindre petite broutille du quotidien était devenue prétexte à me contredire et à aller dans le sens inverse... mais vraiment, à la base, ça vient des valeurs tout ça je pense... nous n'avions pas la même vision des choses et je crois que ça, on oublie souvent de le dire, mais c'est une des choses les plus importantes dans un couple...

Je comprends... Vous pensez qu'un jour vous referez à nouveau confiance à quelqu'un pour une éventuelle association entrepreneuriale ?

Je ne sais pas... c'est difficile à dire... c'est un échec qui va quand même me marquer longtemps je pense... on verra... on ne sait pas de quoi l'avenir est fait... mais je pense quand même que si je dois à nouveau me lancer dans une aventure entrepreneuriale, ce sera toute seule...

Conclusion et remerciements.

Données collectées en externe : revue de presse préalable à l'entretien

http://www.lesechos.fr/23/08/2007/lesechos.fr/300196447_florence-et-daniel-cathiard--des-alpes-aux-coteaux-du-bordelais.htm

A l'époque, se souvient Florence Cathiard, ce n'était pas comme maintenant : les équipes masculine et féminine ne dormaient pas dans les mêmes hôtels et on ne tolérait que les baisers sur la joue". Le puritanisme qui, selon l'ancienne championne de ski, régnait encore dans les années 1960, dans les milieux de la haute compétition, n'a pas suffi à empêcher Florence et son futur mari Daniel, tous deux membres de l'équipe nationale, de nouer une relation ininterrompue depuis lors.

Quarante ans plus tard, le calme Daniel Cathiard gère de concert avec sa fougueuse et volubile épouse le Château Smith Haut-Lafitte,

Après avoir épaulé son mari pendant dix ans à la tête du groupe de distribution, Florence Cathiard, diplômée de lettres, d'anglais et de sciences politiques, décide de se lancer dans les affaires pour son propre compte. Elle crée l'agence SP3, spécialisée dans la publicité et les relations publiques.

Devenue vice-présidente pour l'Europe du groupe américain McCann auquel elle s'est adossée, elle compte parmi ses principaux faits d'armes de contribuer au succès du jeune élu RPR Alain Carignon dans sa conquête de la mairie de Grenoble, en 1983.

Florence Cathiard, qui trouve dans ce second métier un moyen d'assouvir sa passion pour la communication, bat le monde en compagnie de son mari pour vanter les mérites du vignoble.

<http://www.capital.fr/enquetes/hommes-et-affaires/les-35-qui-font-parler-d-eux-a-bordeaux-1016927#h16Zq2w0GUiDBKJZ.99>

FLORENCE ET DANIEL CATHIARD, propriétaires de Smith Haut Lafitte

Ces deux champions de ski - époque Jean-Claude Killy et fondateurs de la marque Go Sport ont débuté leur carrière de vigneron par un audacieux coup de poker : l'achat, en 1990, de Château Smith Haut Lafitte, près de Léognan pour 30 millions de francs. «Les débuts n'ont pas été faciles, on perdait beaucoup d'argent», se souvient Florence Cathiard. Pour contrer le caractère forcément cyclique du métier, le duo décida alors de se diversifier dans le tourisme œnologique. Ce sera avec Les Sources de Caudalie, un hôtel spa luxueux lancé en 1999, et la marque de cosmétiques Caudalie, désormais dirigée par leurs enfants.

«Aujourd'hui tout le monde fait de l'œnotourisme, mais à l'époque, certains viticulteurs ont dit que nous allions ruiner l'appellation», se souvient Florence Cathiard.

http://www.lepoint.fr/economie/une-famille-tres-business-29-07-2010-1222347_28.php

C'était un minimum pour cette ex-championne de ski et son mari Daniel - coéquipier en son temps de Jean-Claude Killy dans l'équipe de France de descente -, qui ont fait fortune il y a près de vingt ans en cédant l'empire familial de distribution dont Daniel a hérité. A l'époque du boom de la grande distribution, ce Grenoblois a vendu au groupe Rallye (Casino) l'enseigne régionale Genty-Cathiard léguée par son père, ainsi que les magasins Go Sport que cet inoxydable sportif avait créés." Nous étions très bien implantés dans le sud-est de la France, mais je savais qu'il fallait devenir national pour poursuivre ", se souvient-il. A 45 ans, il convainc sa soeur Sylviane et un ami actionnaire d'abandonner l'affaire au plus offrant. Les propriétaires empochent alors 2 milliards de francs d'un coup (300 millions d'euros). Abasourdi, et au terme d'une année sabbatique consacrée à la réflexion sur son avenir, le couple réinvestit une grosse part de la manne qui lui revient dans les 60 hectares de vignes de Smith-Haut-Lafitte, dont le propriétaire, le négociant britannique Brent Walker, voulait se débarrasser. En 1991, sur un coup de cœur, les Cathiard alignent 250 millions de francs (38 millions d'euros) pour s'offrir ce grand cru classé. Avec un calme tout savoyard, qui tempère l'exubérance de son épouse

Quinze ans plus tard, voici le petit miracle que Mathilde raconte toujours devant un parterre de journalistes beauté émerveillées : « C'est en faisant visiter le vignoble de Smith que j'ai fait la connaissance du professeur Vercauteren, chercheur à l'université de Bordeaux. Il m'a expliqué que ce pépin de raisin que nous éliminions en faisant le vin avait de très intéressantes propriétés antioxydantes ». Et voilà l'affaire lancée par Mathilde, jeune diplômée de Sup de co Nice et son mari Bertrand Thomas, rencontré sur les bancs de prépa avant son admission à l'Essec.

Cet hôtel de luxe comme il n'en existait pas à des kilomètres à la ronde, Daniel et Florence l'ont depuis confié à leur cadette Alice et à son mari, Jérôme Tourbier. Mais pas question de leur donner du tout cuit. Il doivent, eux aussi, trimer pour construire leur petite affaire." On ne fait pas ça à la Kennedy. Mes gendres ont fait un mariage tremplin. Ils doivent maintenant se surpasser ", estime Florence Cathiard. Papa a investi. Alice et Jérôme doivent rembourser. Pas simple : la reprise en catastrophe de la gestion de l'hôtel à la suite du départ précipité de l'ancien directeur, l'installation dans une chambre en travaux au-dessus des bureaux, et puis, l'an dernier, la reprise, en pleine crise, d'un gros établissement hôtelier de 43 chambres à Ville-d'Avray, près de Paris, dont papa Cathiard a gentiment repris les dettes et garanti l'emprunt. Leur quotidien est celui des professionnels du secteur : levés tôt, couchés tard. Les investissements sont lourds." La rentabilité de notre activité est bien plus faible que dans

les produits de beauté ", constate Alice. Mais elle devait aussi avoir son pré carré : " Mes parents, j'ai commencé à les intéresser lorsque je suis entrée dans la vie active ", souffle-t-elle.

L'empire Cathiard

Château Smith-Haut-Lafitte : Daniel et Florence Cathiard.

Caudalie : Mathilde et Bertrand Thomas (chiffre d'affaires : 80 millions d'euros en 2009).

Les Sources de Caudalie et Les Etangs de Corot : Alice et Jérôme Tourbier.

Remarques :

« Avec un calme tout savoyard, qui tempère l'exubérance de son épouse » = complémentarité

« Et voilà l'affaire lancée par Mathilde, jeune diplômée de Sup de co Nice et son mari Bertrand Thomas, rencontré sur les bancs de prépa avant son admission à l'Essec ». = reproduction du modèle par les enfants.

« Mes gendres ont fait un mariage tremplin. Ils doivent maintenant se surpasser ", estime Florence Cathiard ». = problématique de l'intégration des « pièces rapportées » dans la famille d'origine et rôle important de la mère dans cette acceptation.

<http://www.smith-haut-lafitte.com/fr/smith-haut-lafitte-proprietaires.html>

Daniel Cathiard est connu comme ancien champion de ski, puisqu'il était dans l'équipe de France en même temps que Jean-Claude Killy, Guy Perillat et Léo Lacroix. Jean-Claude, grand amateur des grands vins bordelais, a d'ailleurs été le premier visiteur à signer le Livre d'Or du Château Smith Haut Lafitte.

A la mort de son père en 1970, Daniel se retrouve à la tête d'une petite entreprise familiale de supermarchés. En 20 ans, il en fait la dixième affaire française de distribution, avec 15 hypermarchés et 300 supermarchés.

Parallèlement, il lance et développe une chaîne de magasins de sport -GO SPORT- en France, Belgique, Espagne et Californie. Au total, son groupe emploie 9000 personnes.

Sa femme Florence, rencontrée dans l'équipe de France de ski en 1965, après avoir travaillé 10 ans avec lui à la tête de GENTY et de GO SPORT, lance sa propre affaire de publicité et rejoint le groupe MC CANN EUROPE en tant que vice-présidente en 1985.

En 1990, Daniel et Florence vendent toutes leurs affaires pour racheter le Château Smith Haut Lafitte.

Leurs deux filles ont créé leurs propres entreprises, avec leur époux respectifs :

- L'aînée, Mathilde Thomas-Cathiard, dirige avec son mari Bertrand les Laboratoires Caudalie, soins de beauté à base de polyphénols issus des pépins de raisins distribués dans plus de 20 pays.

- La cadette, Alice Tourbier-Cathiard, et son mari Jérôme, sont à la tête des deux complexes de charme « Les Sources de Caudalie » et « Les Etangs de Corot » et souhaitent prochainement lancer d'autres « boutiques-hôtels ».

<http://www.slate.fr/story/25025/ch%C3%A2teau-smith-haut-lafitte>

Le couple qui se considère comme indissociable va entreprendre de gigantesques travaux de rénovation du site [...].

Après quatre millésimes, 1991, 1992, 1993, 1994 sans avenir, la vendange 1995 va combler les Cathiard, suivi du 1998, vraie réussite, salué aux Etats-Unis comme un des dix meilleurs vins du monde par le *Wine Spectator*. Récemment, le mythique 2000 vient d'être noté 98 points sur 100 par l'expert Robert Parker, une cote comparable à celle de Mouton Rothschild. Pas rien comme consécration pour un ancien vendeur de matériel sportif...

Aujourd'hui, Mathilde et Bertrand Thomas sont partis à la conquête de l'Amérique – des soins Caudalie sont offerts avec des millésimes Smith Haut Lafitte aux clients du Plaza à New York. C'est l'effet French Paradoxe.

<http://www.usinenouvelle.com/article/caudalie-et-le-chic-agrave-la-francaise-un-sesame-agrave-l-039-export.N211659>

La société à 100% familiale assure avoir les moyens de son développement et vouloir rester indépendante. "Nous avons reçu des marques d'intérêt de tous les grands groupes, mais nous sommes heureux d'être indépendants", a indiqué Mathilde Thomas.

Interrogés, LVMH et L'Oréal se sont refusés à tout commentaire sur leur éventuel intérêt pour le groupe.

[...]

Cet hôtel de luxe, comme il n'en existait pas à des kilomètres à la ronde, Daniel et Florence l'ont depuis confié à leur cadette Alice et à son mari, Jérôme Tourbier. Mais pas question de leur donner du tout cuit. Il doivent, eux aussi, trimer pour construire leur petite affaire. " *On ne fait pas ça à la Kennedy. Mes gendres ont fait un mariage tremplin. Ils doivent maintenant se surpasser* ", estime Florence Cathiard.

Entretien du couple

Florence et Daniel

Entreprise Château Smith Haut Lafitte

9 décembre 2015

Cadre contextuel : Florence et Daniel se sont rencontrés jeunes, alors qu'ils faisaient tous les deux partie de l'équipe de France de ski. Ils étaient donc tous les deux sportifs de haut niveau. Ils se sont mariés et ont eu deux filles. Daniel a travaillé dans l'entreprise familiale de ses parents avant de la quitter et d'acheter avec sa femme le domaine Smith Haut Lafitte. Aujourd'hui, leurs deux filles travaillent elles aussi en copreneuriat avec leurs maris respectifs et ont créé, comme leurs parents, des entreprises d'envergure internationale.

Présentations, phase introductive.

Florence : votre sujet est un beau sujet mais... c'est aussi un sujet d'alchimiste... parce que les couples ne se ressemblent pas et les histoires ne se ressemblent pas... nous on est très amis avec des couples qui travaillent ensemble comme nous, je pense par exemple à nos amis qui font la couverture de Challenges cette semaine, c'est très différent de nous parce que la femme est dans l'ombre mais c'est elle qui construit pour trois ou deux générations...

Remarque : encore rôle fort de la femme dans la transmission

C'est très intéressant ce que vous dites, l'expression « femme de l'ombre » que vous employez....

Florence : oui mais nous c'est pas du tout le cas...

Oui c'est vrai que c'est différent parce que j'ai interrogé déjà une quinzaine de couples et c'est très souvent la femme qui est dans l'ombre...

Daniel : ah non moi j'ai plutôt une femme qui est dans la lumière et c'est moi qui suis dans l'ombre....

Mais quand je dis femme de l'ombre ça ne veut pas dire qu'elle n'a pas de pouvoir parce qu'elle peut tirer les ficelles dans l'ombre...

Florence : Ah mais moi mon amie c'est tout à fait ça... je l'admire parce qu'elle est quand même la vestale des générations futures... sa mère avait fait ça avant elle, ses parents avaient fait ça et du coup ils en sont à la... un, deux, trois, quatre.... Quatrième génération... et vous savez c'est difficile que ça dure sur plusieurs générations... les enfants ne naissent pas avec les gènes de la solidarité familiale...

Remarque : difficulté de la durabilité du modèle

Et vous, vous êtes à la deuxième génération avec vos enfants...

Florence : oui et nos enfants travaillent tous en couple...

Donc vous avez réussi à leur faire reproduire le modèle...

Florence : oui mais se sont des modèles qui n'ont rien à voir avec le notre...

Ah bon, pourquoi ?

Parce que si vous voulez nous il y a trois modèles, il y a d'abord les hôteliers, c'est ceux qui ont créé « les sources de Caudalie », le concept des hôtels de luxe, hôtel de luxe avec quand même un service complet c'est-à-dire, spa, restaurant étoilé... c'est le concept que ne peuvent pas suivre les très grands groupes, les Hilton ou les Accords, parce que ça rapporte trop peu et c'est difficile à gérer...

Donc ça c'est votre fille Alice qui s'en charge ?

Florence : oui c'est ça Alice et Jérôme... on a eu deux filles nous, Alice et Mathilde... donc il y a deux filles et deux valeurs ajoutées... les gendres...

Donc l'autre se sont les laboratoires, c'est une grosse affaire internationale... le siège est à Paris mais ils sont restés pendant plus de 5 ans à New-York, à Manathan, et puis là ils sont depuis 6 mois à Hong Kong... alors c'est Mathilde et Bertrand...

Donc tous sont entrepreneurs, on a réussi ça... on a réussi ça mais pas de manière, comment dire... pas mère couveuse quoi... parce que nous on était un couple fusionnel et obsédé par nos entreprises successives... et les filles ont attrapé un peu le virus mais de manière totalement différente parce que Mathilde à la base était une muse, inspirée, un peu artiste... elle s'intéressait beaucoup au parfum... est née « nez »... et ensuite elle a pris une autre voie...

Et l'autre fille, elle s'est cherchée davantage... ce n'était pas une vocation à l'origine... comment dire, elle s'est retrouvée un peu hôtelière par accident... et... et son mari aussi d'ailleurs enfin c'est une longue histoire... mais disons qu'elle se cherchait et que Daniel a eu l'idée de lui donner la clé d'un établissement dans lequel nous on venait d'investir mais nous on était pas du tout hôteliers et c'était une catastrophe... et donc ils ont repris, elle et son mari, parce que son mari travaillait dans une grosse boîte mais il avait peur de faire partie de la prochaine charrette de licenciements alors il a décidé de suivre Mathilde... et puis maintenant, ça marche bien, ils ont investi dans un autre grand établissement, en Champagne...

Le téléphone de Florence sonne et elle sort pour répondre... c'est alors que Daniel prend la parole pour la première fois... en fait, il ne parle que quand elle n'est pas là... sinon, quand elle est là, il l'écoute parler... mais ça n'a pas l'air de le déranger...

Vous avez donné le virus à vos enfants alors ?

Daniel : oui parce que, je ne sais pas, ils nous ont vus sérieusement passionnés et toujours mordus pour nos affaires... donc ça a dû leur plaire...

Parce que ça aurait aussi pu faire l'effet inverse... elles auraient pu juger que c'était trop d'investissement...

Daniel : oui mais apparemment non... j'ai été le premier surpris des études qu'elles ont choisi parce qu'elles ont toutes les deux choisi sup de co mais on ne les avait pas du tout orientées vers là...

D'accord, donc elles ont suivis votre parcours d'entrepreneur... et ensuite, quand vous allez prendre votre retraite, vous voudriez qu'elles reprennent le château après vous ?

Daniel : oui, on a déjà mis en place un système, pour qu'elles reprennent, il y en a une qui va s'en occuper, Alice, celle qui s'occupe des hôtels, parce que l'autre elle est dans ses cosmétiques, et en plus elle habite à Hong Kong...

Donc vous vous voulez que ça reste dans la famille...

Daniel : oui après si elles, elles veulent revendre, elles revendront... mais c'est vrai que jusque-là, nous on a tout fait pour que ça reste dans la famille... on a réglé nos problèmes de succession pour que ça reste dans la famille... nos deux filles vont se retrouver actionnaires du château... elles ont déjà d'ailleurs une partie de la propriété... ce qu'on appelle, la nue-propriété...

D'accord, donc là aussi c'est particulier, parce que j'ai rencontré des enfants de couples dirigeants qui me disaient qu'ils avaient vu les investissements et les sacrifices faits par leurs parents pour l'entreprise, surtout en termes de temps, et qu'ils en avaient souffert et donc ne voulaient pas reproduire ça...

Daniel : Ah bon ? Non, nous on a toujours eu un... si vous voulez, autant on a toujours été passionné par nos affaires, autant on a toujours fait beaucoup d'autres choses autour... mes enfants je leur dit, « travaillez fort et vivez fort aussi », c'est-à-dire heu... prenez des vacances, ayez d'autres passions, de manière à ne pas vous laisser parce que j'ai trop vu de copains, qui sont dans l'hôtellerie et la restauration notamment, qui travaillent comme des fous et puis un jour, ils en ont marre, alors ils envoient tout balader et ils croient que c'est la panacée mais ensuite ils se rendent compte que non... parce que l'important c'est de trouver un équilibre...

D'accord je comprends, donc vous avez réussi à leur faire passer ce message...

Daniel : oui... ben disons que c'est ce que nous on a fait... vous savez quand on s'est connu Florence et moi on était champions de ski, et donc tous les dimanches on partait faire du ski, parce qu'on aimait ça... il faut savoir se garder du temps pour faire ce qu'on aime faire aussi, en dehors de l'entreprise... nous c'était le ski... et pour moi ça va même plus loin parce que j'ai voulu être viticulteur en me disant, l'hiver c'est une période creuse dans les vignes donc je pourrai en profiter pour aller skier... l'été je veux bien travailler, le printemps et l'automne aussi mais l'hiver j'aurai du temps pour skier... voilà ce que je me suis dit quand j'ai acheté ici... ce qui a été un faux raisonnement d'ailleurs parce qu'en fait l'hiver il y a plein de choses à faire pour préparer la prochaine saison, promouvoir ses vins, voyager...

D'accord, et alors tout à l'heure vous disiez que votre femme n'était pas du tout une femme de l'ombre et que c'était plutôt vous qui étiez dans l'ombre... c'est une originalité parce que dans les couples que j'ai rencontré c'est plutôt l'inverse...

Daniel : oui, ça n'a pas toujours été comme ça... j'ai eu ma période aussi où j'étais devant... mais maintenant, je prends les choses un peu plus cool...

D'accord, il y a peut-être une question de cycle de vie aussi...

Daniel : peut-être oui de vieillissement... et elle, elle est en pleine forme, elle adore être au contact direct avec les affaires... et moi je ne m'en plains pas du tout... donc je pense qu'on va sûrement s'orienter vers un schéma de direction qui va suivre ce schéma-là... c'est-à-dire avec un conseil de surveillance et un directoire, et elle sera sûrement à la tête du directoire, avec sa fille, alors que moi je serai au conseil de surveillance...

Parce que jusqu'à aujourd'hui il n'y avait pas ce schéma-là ?

Daniel : non, pas du tout, jusqu'à aujourd'hui moi j'étais le Président Directeur Général.

D'accord, donc vous avez quand même officiellement le statut de Président Directeur Général. Et quel est son statut à votre femme ?

Daniel : elle, elle est Directeur Général.

D'accord, donc il y a quand même cette répartition homme/femme traditionnelle finalement entre vous : c'est bien vous le Président Directeur Général et elle n'est « que » Directeur Général...

Daniel : oui mais comme je vous le disais c'est un schéma qui est appelé à disparaître en ce qui nous concerne, parce que moi j'ai quand même 71 ans et j'arrive donc à un âge où j'aurais dû prendre ma retraite depuis longtemps... mais je ne l'ai pas fait parce que ça ne m'intéressait pas... et puis je pense que je ne la prendrai jamais vraiment... et elle non plus d'ailleurs... mais on va quand même passer à un schéma plus adapté au fait que progressivement on se retirera...

Je comprends... et chez vos filles, est-ce que c'est un schéma où c'est l'homme ou la femme qui est mis en avant ?

Daniel : Non dans les deux cas c'est plutôt l'homme qui est en avant...

Florence re-rentre dans la pièce : chez qui tu parles ?

Daniel : Chez Alice et Mathilde, dans les deux cas se sont plutôt les gendres qui sont en avant...

Florence : attends, c'est différent... pour Alice oui parce qu'Alice elle te ressemble... mais pour Mathilde c'est différent... elle est totalement en avant pour l'image et la presse... puisqu'elle a une élégance naturelle... enfin les deux d'ailleurs...

Oui j'ai vu qu'elle avait fait elle-même des publicités pour la marque en tant qu'égérie...

Florence : Oui elle en a fait certaines... et là alors en Chine c'est l'autoroute... elle nous a envoyé ça, une revue de presse hier, avec le Vogue Chine et cetera... et alors bien sûr, elle est photoshopée, elle est magique... mais Mathilde est l'image et Bertrand lui c'est le PDG... il n'est pas en avant pour la figure média, pour les femmes, puisqu'ils n'ont même pas de ligne homme... mais c'est quand même lui qui... les rôles sont un peu inversés... moi je suis là et Daniel mène un peu sa vie en artiste pour faire le plus grand vin du monde, comme Mathilde, et moi je vends le vin, ce qui est moins noble mais plus dans l'exécutif et la tactique, la stratégie...

Remarque : complémentarité

Elle s'est faite naturellement cette répartition des rôles, en fonction de votre sensibilité ?

Florence et Daniel : oui tout à fait c'est une question de tempérament...

Donc finalement il faut quand même trouver la personne qui va être complémentaire sur ce...

Florence : (elle me coupe) Vous êtes mariée ?

Non

Florence : et ben vous verrez le choix du partenaire c'est tellement plus important que les études

Mais j'en suis convaincue...

Florence : ça plombe ou ça donne des ailes...

Remarque : importance du choix du conjoint

C'est vrai, je suis tout à fait d'accord avec vous... et du coup c'est difficile de trouver la bonne personne... vous avez de la chance de ce côté-là...

Florence : oui on a de la chance parce qu'on a changé... vous savez il y a eu des hauts et des bas, comme dans tous les couples, et à un moment on a failli se perdre...

Daniel : oui on a plein d'amis c'est vrai qui nous disent : « mais comment vous avez fait ?... vous avez de la chance... entre vous c'est harmonieux... et cetera... »... mais ...

Florence : c'est un équilibre très fragile (en rigolant)

Daniel : oui voilà, c'est ça, c'est très fragile...

Ah bon vous pensez encore aujourd'hui que c'est fragile ?

Daniel : ben écoutez vous savez quand vous avez un équilibre qui est basé sur un couple, c'est forcément fragile...

Oui je comprends ...

Daniel : ben oui... on ne maîtrise pas tout... mais enfin bon ça fait 20 ans que ça dure... donc c'est que ça marche... maintenant on va voir pour nos enfants...

Vous pensez que ça va marcher pour eux aussi ?

Florence : on espère bien sûr...

Daniel : oui oui on est pleins d'espoir...

Mais vous pensez qu'ils ont su trouver la bonne personne...

Florence : moi je pense oui, je pense...

Daniel : oui moi aussi...

Non parce que vous parliez tout à l'heure... (elle me coupe)

Florence : c'est pas un long fleuve tranquille hein mais...

Bien sûr... non mais je dis ça parce que c'est intéressant l'expression que vous avez employée tout à l'heure à propos de vos gendres, vous avez dit en parlant d'eux : « les valeurs ajoutées », donc c'est vraiment une valeur en plus pour vous, ils apportent quelque chose en plus, c'est comme ça que vous les percevez...

Florence : oui même si parfois ils nous énervent parce que... quand vous amenez des mâles « alpha » dans une famille où il y a déjà beaucoup d'égos, d'esprit d'entreprise... c'est pas évident... et du coup ils ont fait leur pré carré alors parfois ça agace... ou il y en a qui s'approprient tellement le tremplin... que parfois je leur cite... parce que ce qui est important c'est de se dire les choses... alors parfois je leur cite la phrase d'Antoine Bernheim, qui est un très grand banquier, et qui disait : « si vous espérez de la gratitude, achetez-vous un chien »...

Remarque : sur problématique de l'intégration des gendres

C'est vrai...

Florence : ben oui il a tout à fait raison... parce que la gratitude c'est un sentiment qu'on ne recherche pas particulièrement, comme la nostalgie...

Daniel : oui on a deux chiens d'ailleurs ! (en rigolant)

Florence : (en rigolant aussi) oui et on les adore !

Oui j'en ai vu un devant en arrivant, il est adorable...

Daniel : donc on a notre dose de gratitude !

Florence : (en éclatant de rire) non mais c'est vrai en plus !

Je comprends... du coup pas de gratitude entre vous non plus, de reconnaissance, de dire à l'autre ; « c'est bien ce que tu as fait »...

Florence : on est fiers, chacun est fier de la réussite de l'autre... mais la gratitude non c'est pas un sentiment qui nous... mais par contre je peux dire que je n'en reçois pas...

D'accord...

Florence : mais... je vis avec... ça me va...

D'accord... et entre vous ? Vous vous complimentez parfois ?

Florence : ah ben oui quand même... moi encore plus que toi...

Daniel : oui mais vous savez on connaît parfaitement la valeur du partenaire... je sais que je peux lui faire intégralement confiance pour ce qui est affaires...

Remarque : confiance

Florence : moi je suis le nez sur l'obstacle...

D'accord mais c'est important quand même pour vous de l'entendre de temps en temps ?

Florence et Danielle : (longue hésitation)... euh... oui... mais disons qu'on a dépassé ce stade... oui c'est ça on a dépassé ce stade...

Florence : parce qu'on est plus tous jeunes quand même et vous savez, la concurrence entre les grands crus... nous on sait qu'on ne sera jamais premiers... mais vous savez plus on monte, plus le vent souffle... et donc on est 15 à 20 grands crus à s'observer, à se scruter... mais je dis souvent c'est le Mont Olympe... on est là, c'est le royaume des dieux et on s'observe mutuellement...

Donc il n'y a pas eu de concurrence entre vous, au sein de votre couple ?

Florence : si parfois... il vient sur mes platebandes, je viens sur les siennes... chacun croit qu'il a son droit d'ingérence...

D'accord, et donc à ce moment-là vous remettez l'autre à sa place en disant : « ça c'est mon domaine » ?

Florence : plus ou moins, plus ou moins... (en rigolant)...

En tous cas, vous en rigolez...

Florence : oui... mais vous voyez nos enfants sont mieux sur ce point-là... notre fille Mathilde elle est très forte là-dessus... parce que, on voit venir l'orage... parce que, vous savez, parfois la pression est forte... et, elle fait toujours... elle détourne pour pas que ça éclate... alors qu'Alice, elle me ressemble... mais c'est une question de tempérament... après il faut se connaître... comme je dis souvent : « l'affection n'exclut pas la lucidité »... ça ça me paraît important... parce qu'on a vu tellement de parents, surtout dans le passé, introniser leur fils chef d'entreprise alors que ce n'était pas le meilleur... et en s'auto-persuadant... en disant : « j'ai choisi à la compétence, alors que ce n'était pas le cas »... parfois c'est compliqué... quand ça marche, c'est bien...

Oui vous vous avez de la chance finalement que ça marche avec vos filles... qu'elles aient les capacités, l'envie, les compétences...

Daniel : oui...

Florence : oui... oui mais, en fait il y a deux techniques.... Moi c'est pour ça que je trouve que votre thèse elle est très difficile... parce qu'il y a deux techniques opposées... qui peuvent marcher l'une comme l'autre... nous on est les libertaires... nos filles, on ne s'en est pas trop occupé... on a joué l'exemple... l'exemple ça compte... mais l'exemple ne les concernait pas à la limite... elles n'étaient pas incluses dans les discussions... on était là pour les grands virages mais autrement non... parce qu'on avait pas le temps... parce qu'on a eu trois vies nous... une vie de sportifs, une vie de gens d'affaires et une vie de vin... ça sert peut-être aussi pour raviver la flamme du couple à chaque fois...

Oui parce que des nouveaux objectifs, des nouveaux projets communs à chaque fois, ça aide...

Florence : oui voilà, ça ça aide... et ma meilleure amie elle, c'est différent, elle a construit à la naissance... elle a vu évoluer les tempéraments de ses enfants et elle les a orienté en fonction de ça..

Daniel : mais donc le premier c'est libertaire et le deuxième c'est quoi alors ?

Florence : ben le deuxième c'est ce que j'appelle les vestales de la transmission

Daniel : oui c'est vrai que nous c'était pas obsessionnel... c'est ce que je vous disais tout à l'heure, elles se sont retrouvées à faire ça mais on était...

Les premiers étonnés...

Daniel : ben disons que ça nous plaisait bien mais nous on voulait surtout qu'elles fassent ce qui les intéresse... moi je pensais qu'elles seraient médecin ou architecte, j'en sais rien moi, mais pas forcément entrepreneuses comme nous...

Mais quand vous dites : « on n'était pas là pour s'occuper d'elles », c'est un regret, c'est quelque chose qu'elles vous ont reproché...

Florence : (elle me coupe) oui !!! Copieusement !!! Vous savez elles ont une meilleure mémoire que nous sur les nounous par exemple, elles nous font le bilan, elles disent : « on a eu le droit à la cleptomane, la cinglée, la nymphomane, la droguée, l'alcoolique... » (en rigolant)...

Oui mais finalement c'est peut-être ça aussi qui les a forgées et qui a fait d'elles ce qu'elles sont aujourd'hui ?

Florence : oui tout à fait !

Donc finalement avec le recul vous referiez la même chose ?

Florence : non parce qu'on n'est plus jeunes... il faut être jeune et inconscient pour faire ce qu'on a fait...

Oui mais sur votre présence auprès de vos enfants ?

Florence : ben en fait surtout, j'avais quand même un sacré dorsal et ventral c'était mes parents, qui étaient profs, et qui ont élevé l'ainée...

Parce que je rencontre beaucoup d'enfants de co-dirigeants qui me disent qu'ils ont vus les sacrifices que leurs parents ont fait pour l'entreprise, qu'ils passaient après et qu'ils ont mal vécu ça...

Florence : (elle me coupe) ah ils ont mal vécu ça mais faut voir comment ils s'occupent de leurs enfants !!! ils sont chefs d'entreprise parce que je crois qu'ils avaient envie de faire comme nous, parce qu'ils voyaient que leurs parents réussissaient plutôt et leur vie de couple et leur vie d'entreprise, mais ils n'ont pas du tout eu l'envie d'élever leurs enfants différemment de nous... leurs enfants ils connaissent les nounous...

C'est-à-dire ?

Florence : ben c'est-à-dire, alors ça dépend aussi des circonstances, parce qu'avec leur vie, 5 ans à Manhattan et maintenant à Hong Kong, c'est différent de nous... là on a des citoyens du monde... qui sont totalement bilingues, qui apprennent le mandarin, qui sont à moitié, même plus qu'à moitié américains et... donc c'est ce que j'appelle les citoyens du monde... et puis pour l'autre fille on a les formatés à l'excellence française avec école avec emploi du temps de ministre, jouent aux échecs, je parle des petits enfants, c'est très différent, mais c'est bien et on les remet tous ensemble une fois par an, à Noël... mais c'est bien et ils s'entendent très bien...

Et là, à Noël, vous parlez de l'entreprise ?

Florence : ah oui on parle des trois entreprises mais c'est obligé... évidemment...

Et les gendres, comment s'est passée leur intégration dans la famille ? ça a été dur pour eux, pour vous ? il a fallu qu'ils fassent leurs preuves ?

Daniel : ça se passe bien parce que si vous voulez, ils ont créé leur propre entreprise et ils n'habitent pas à côté de nous, il y en a un qui est à Hong Kong et l'autre à Paris donc ils sont leurs propres patrons...

Oui mais ça a quand même été un tremplin un peu pour eux de se marier avec vos filles ?

Daniel : oui ça a été un tremplin mais il y a longtemps qu'ils sont sortis du tremplin... ils sont complètement autonomes...

Florence : oui mais il y a quand même toujours... comment dirais-je... nous en ce moment, on essaye de mettre un peu des filons pour ramener les parisiens un peu vers le château parce qu'il y a peut-être plus de synergie entre le château et l'hôtellerie de luxe, parce que eux ils voyageaient beaucoup pour promouvoir leur hôtellerie de luxe et on s'est rendu compte que nous on se retrouvait parfois dans les mêmes villes, à 8 jours d'intervalle, pour promouvoir

nos vins... donc maintenant ils acceptent de faire des dîners... je trouve ça très bien... je ne sais pas si tu as vu le rapport de Jérôme que je t'ai envoyé là (en s'adressant à son mari)... c'est vraiment très bien... ils acceptent de faire ça, les hôteliers... les autres, les crémiers, les laboratoires, ils ouvrent des belles bouteilles, ils savent en parler mais c'est pas leur premier soucis parce qu'il faut bien comprendre que le monde dans lequel ils vivent est différent... les journalistes ou les blogeuses beauté, elles ont 20 ans, elles sont juchées sur des talons hauts comme ça... c'est pas notre cœur de cible... alors que ceux qui vont dans les hôtels de luxe, c'est notre cœur de cible, ils ont souvent des belles caves... soit c'est des jeunes traders qui après le duplex et la voiture ont envie d'une cave, soit des gens comme nous bien installés qui aiment le bon vin...

Mais est-ce que vous avez « donné votre aval », peut-être pas clairement mais...

Florence : (elle me couple) pour le choix du partenaire ?

Oui

Florence : oh ben nous on l'a dit clairement ! Mais on n'a rien choisi du tout...

C'est-à-dire que vous avez donné votre avis mais que c'est pas pour ça qu'elles en ont tenu compte ? ...

Florence : euh c'est très différent ... (en regardant son mari) toi tu es beaucoup plus discret que moi...

Daniel : oui c'est sûr...

Florence : moi qui n'ait pas eu de fils, moi j'étais très attachée... parce qu'on a une fille qui reproduit un peu notre... qui a trouvé tout de suite l'âme sœur... ils ont un peu grandi ensemble... et puis l'autre c'était différent... et moi j'adoptais tous ses copains successifs ! (en rigolant)

D'accord ! Donc vous vous projetiez à chaque fois avec le nouveau et finalement c'est elle qui a fini par faire le choix...

Florence : ah oui complètement !

Daniel : oui mais il faut dire aussi que l'une comme l'autre, elles ont toujours trouvé leur partenaire dans les écoles de commerce qu'elles ont fréquenté, et donc il y avait déjà quand même... enfin ils étaient déjà dans le moule des entrepreneurs... ils étaient déjà préparés pour être managers...

Florence : et avec des tempéraments, ils ont des tempéraments très différents...

D'accord, donc vous n'étiez pas le genre de parents à bloquer en disant : « celui là ça ne va pas être possible »...

Florence : si une fois il y en a eu un c'était pas possible... mais elle s'en est vite rendu compte...

Daniel : oui, elle s'en est rendu compte...

Florence : c'est là où ma copine elle est très forte, parce qu'elle a dit tout de suite, alors lui il va apporter le charisme, lui il va apporter le sérieux... elle me bluffe...

Daniel : elle a vu les caractères aussi...

Florence : oui mais justement elle est parfaitement lucide et très intelligente c'est-à-dire qu'à partir du moment où elle a vu les caractères évoluer, elle a dit : « toi là et toi là »... subtilement... mais c'était à l'opposé de nous et pourtant on est très amies... mais moi je suis extrêmement admirative de sa méthode...

Mais finalement la vôtre a très bien fonctionné aussi ?

Florence : oui c'est pour ça que je dis que c'est difficile de dégager une règle générale et que c'est une alchimie...

Et vous pensez que vos petits enfants suivront aussi cette voie ?

Florence : pas tous mais certains oui... on espère que certains reprendront le château... surtout que... en fait le grand débat pour nous c'est un débat géographique... surtout vis-à-vis des parisiens parce que c'est eux qui ont l'activité qui a le plus de synergie avec la nôtre, comme on vous disait tout à l'heure... et donc là c'est vrai que je regrette un peu de ne pas avoir été plus interventionniste avant... parce que maintenant on voudrait bien qu'ils reprennent le château derrière nous quand on partira à la retraite mais ils ont leur vie à Paris... et donc eux ils voudraient gérer de Paris, rester habiter à Paris et gérer avec une équipe ici sur place... mais nous on trouve que c'est un handicap... parce qu'il faut être là, il faut vivre là pour bien comprendre ce qui se passe et parce que c'est un boulot à plein temps...

Il n'y a jamais eu de jalousies entre vos filles du coup ?

Florence : si !!! il y en a entre les filles, il y en a entre les gendres, il y en a entre la mère et les filles, dans les deux sens d'ailleurs... il n'y a que mon mari qui est un peu au dessus du lot...

Oui vous vous avez un tempérament plus discret, plus en recul... (en me tournant vers Daniel mais c'est Florence qui répond)

Florence : oui lui il est beaucoup plus œcuménique... et puis il y a des périodes... quand on grandi on prend peut-être un peu de recul...

Donc vous avez connu ça aussi...

Daniel : oh oui !

Florence : oui c'est sûr qu'il y a eu des périodes... sensibles... mais c'est normal, comme tout le monde, parce que nos filles ont beaucoup d'écart aussi... donc les gendres aussi... et quand le jeune est arrivé il s'est fait un peu prendre pour un... mineau on va dire... mais bon il a du tempérament et maintenant ça va... ils ne travaillent pas ensemble et c'est pas plus mal... disons que les synergies entre les deux ne sont pas très bonnes...

Mais par contre, au sein, de chaque couple, ils travaillent étroitement ensemble, avec leurs conjoints ?

Florence : oui c'est ça, comme nous...

Daniel : oui mais nous on n'a pas toujours travaillé étroitement ensemble...

Florence : oui c'est vrai...

Daniel : on a d'abord travaillé dans la même entreprise, puis dans des entreprises différentes, elle a créé sa propre entreprise, et aujourd'hui on se retrouve à travailler ensemble... mais ça n'a pas toujours été le cas...

Florence : et tu n'apprécies pas tous les jours qu'on travaille ensemble...

Daniel : si, si si...

Florence : ah bon, mais pas tous les jours...

Pourquoi pas tous les jours ?

Daniel : ben si vous voulez il y a parfois des frottements, c'est normal...

On a besoin de respirer un peu chacun de son côté quand on est ensemble comme vous 24h sur 24 ?

Florence : de moins en moins...

Daniel : on se supporte de plus en plus...

Florence : avec l'âge il y a insidieusement la routine qui s'installe.... On se connaît par cœur... même si on est très différents...

Vous êtes très différents mais vous vous complétez finalement ? C'est important pour vous la complémentarité ?

Florence : oui mais il faut faire attention quand même à ne pas être trop différents non plus... parce que l'âge peut creuser les différences ... avec l'âge les petites manies peuvent devenir des gros défauts... mais bon faut être lucide quoi... faut pas faire des trop gros compromis sans ça on fait des ulcères mais bon faut faire disons... des efforts quoi...

Etes-vous une femme de l'ombre ?

Florence : ah non moi pas du tout ! c'est pas du tout dans mon tempérament mais vous savez je pense qu'on est un couple atypique... moi je suis en avant mais d'un autre côté mon équilibre vient de Daniel... comme tous les grands nerveux qui ont besoin de briller un peu superficiellement mais qui d'un autre côté ont besoin d'un point d'ancrage... Mais quand même les grandes décisions c'est lui qui les prend, c'est plus lui le stratège

Ah oui donc finalement c'est quand même lui qui dirige ? C'est plus sur le tempérament que vous dites que vous n'êtes pas dans l'ombre ?

Florence : oui

Daniel : oui mais vous savez les grandes décisions il faut les prendre ensemble quand même... si il y en a un qui n'est pas d'accord, il vaut mieux faire marche arrière...

Ça vous est déjà arrivé de faire marche arrière sur une grande décision parce que votre femme n'était pas d'accord ?

Daniel : ah oui oui

Florence : oui mais dans les deux sens

Daniel : oui parce qu'une grande décision ça se prend ensemble... ça touche forcément au style de vie donc...

Florence : l'achat d'un vignoble en Savoie par exemple... en rigolant...

Daniel : oui par exemple

Vous avez dit non Madame ?

Florence : non je lui ai pas dit comme ça, je lui ai pas dit non... je lui ai dit ben on achètera deux voitures et toi t'iras voir ton vignoble et moi j'irai faire du ski... et puis ton vin tu le vendras tout seul.. voilà... just do it ! (en rigolant)

Non, nous on construit nos projets ensemble...

Il n'y en pas un qui sacrifie sa carrière au profit de l'autre ?

Daniel : non

Florence : enfin moi dans ma période supermarché, c'était compliqué quand même...

C'est-à-dire ?

Florence : c'est-à-dire que je suis tombée dans une petite entreprise familiale... et pour moi l'intégration a été très douloureuse et très difficile... moi j'étais pas du tout du même milieu... j'étais la fille de prof, d'un milieu intello de gauche et de l'autre côté on avait les entrepreneurs de droite... Voilà... alors j'ai adopté les valeurs de droite tout de suite et de l'entrepreneuriat... mais j'ai eu beaucoup de mal avec heu... les rigidités de caste on va dire... parce que ta mère était quand même dans cet esprit... oui je l'ai mal vécu... mais heureusement son père était extrêmement ouvert et m'aimait bien donc ça a compensé...

Daniel : oui mais de toutes façons la question a été résolue parce qu'elle a créé sa boîte...

Et donc après vous l'avez rejoint Monsieur ?

Daniel : non non après elle a revendu sa boîte et après elle est revenue ici...

D'accord...

Florence : mais c'était vraiment le moment où le couple risquait de se perdre parce que moi ma boîte était basée à Paris et Daniel était parfois à Paris mais pas souvent parce qu'il avait sa boîte lui aussi à faire tourner et donc on ne se voyait pas souvent... et puis moi après j'ai vendu ma boîte aux américains mais j'ai continué à bosser pour eux donc moi j'étais dans mes affaires, lui dans les siennes et d'ailleurs il a vendu toutes ses affaires, il a pris un an sabbatique et je ne l'ai pas suivi... donc là c'était la crise du couple...

Et puis après ?

Florence : on avait envie de se retrouver donc voilà, on s'est retrouvé ici, dans les vignes...

Et quand vous avez vendu vous Monsieur, c'était aussi pour vous rapprocher de votre femme ?

Daniel : non pas vraiment

Florence : non c'était stratégique... parce qu'il n'était pas seul dans ces affaires...

Daniel : oui c'était une affaire familiale dans laquelle il y avait une majorité difficile à trouver avec les associés et à mon avis intransmissible à nos enfants sans casse... donc il valait mieux que je prenne des dispositions... c'était devenu trop gros...

Donc finalement cette entreprise que vous avez ensemble aujourd'hui c'était pas forcément un projet pour vous rapprocher, c'était pas ça le but ?

Florence : si quand même... parce qu'il y a eu deux phases... en fait d'abord il a vendu ses affaires... parce qu'il en avait marre et puis que ça faisait 20 ans qu'il avait la tête dans le guidon et qu'il voulait peut-être voir autre chose aussi... et puis moi je m'étais déjà vendue aux américains donc ça a peut-être aussi influencé... et je continuais à bosser pour eux... et puis après il a pris l'année de la réflexion... où il a fait tous ses rêves euh... sportif... heureusement pour moi c'était sportif... et c'est pendant ce temps là que je me suis dit soit notre couple va exploser... enfin pas au début parce qu'au début je bossais à fond pour les américains... mais donc après je me suis dit soit notre couple va exploser ou alors on va essayer de reconstruire quelque chose ensemble... Lui il faisait du ski, du rifting dans les rocheuses, des marathons à New York, des traversées de l'Atlantique en bateau et moi je bossais...

Daniel : oui mais je l'avais bien mérité quand même, après 40 ans de boulot c'est pas grand-chose...

Et donc à la fin de cette année sabbatique vous vous êtes demandé ce que vous alliez faire...

Daniel : oui c'est ça parce qu'on avait de quoi être rentiers, quitter la France et faire comme nos associés...

Florence : ...devenir des exilés fiscaux...

Daniel : mais finalement on a choisit de racheter ce château parce que mon grand-père était marchand de vin, donc j'avais envie de recommencer et de connaître ce que j'avais vécu pendant toute la jeunesse, descendre dans les caves et m'occuper du vin...

D'accord donc c'était un peu un rêve d'enfant finalement l'achat de ce vignoble ?

Daniel : oui c'est ça...

Et est-ce que vous pensez que le fait de diriger une entreprise ensemble fait qu'on a moins tendance à se séparer, qu'on réfléchit plus avant de divorcer...

Tous les deux : sûrement oui, c'est sûr...

Daniel : oui c'est tout à fait ça mais ça va même plus loin vous voyez, parce qu'on pourrait même dire qu'on compte même un peu là-dessus pour que notre couple fonctionne... je pense que ça donne au couple beaucoup plus d'intérêt...

Florence : oui c'est sûr...

Daniel : parce que sinon les couples ils n'ont pas grand-chose en commun finalement, ils ne partagent pas grand chose...

Florence : vous savez nous on est un très bon baromètre parce qu'on se tape un maximum de dîners, de banquets... pour promouvoir notre vin... et moi j'ai beaucoup de chance parce que je suis toujours entre deux hommes entrepreneurs donc même si pour rien au monde je passerais mes vacances avec eux, on trouve toujours un sujet de conversation, on a au moins la passion du vin en commun, sinon ils ne seraient pas là... mais Daniel, lui, de temps en temps il tombe sur une femme formidable, mais comme par hasard, c'est une femme qui travaille, forcément, comme par hasard... mais les autres, la plupart du temps, ce sont des femmes qui sont là juste pour accompagner leur mari et qui n'y connaissent rien ni en vin ni en entrepreneuriat donc c'est plus compliqué pour lui...

Daniel : oui elles me parlent de leurs enfants... moi c'est pas trop mon truc...

Florence : donc c'est pour ça que je dis : « on est un bon baromètre », parce que nous au moins on se dit : « on a une passion commune » mais eux on se dit « qu'est-ce qu'ils ont finalement en commun avec leur femme ces hommes ? »... et on se dit que nous on n'aimerait pas être comme ça...

D'accord et bien je vous remercie beaucoup pour cet entretien, c'était vraiment très enrichissant... voulez-vous ajouter quelque chose pour conclure ?

Daniel : oui sur les conditions de la réussite, nous je pense qu'on a suffisamment de recul pour pouvoir dire que c'est réussi pour nous, et ça fait suffisamment longtemps qu'on est ensemble, mais ce que je pense c'est que finalement le fait d'avoir une entreprise ensemble ça donne un couple et une vie beaucoup plus intense, beaucoup plus intéressante, parce que si la femme fait un autre métier ou ne travaille pas, il y a beaucoup moins de choses à partager... nous finalement tous les jours ça repart, tous les jours on a quelque chose à faire ensemble...

Florence : oui mais moi je vais aussi citer une phrase de Shakspeare : « unaturally chained together » : ça veut enchainés ensemble de manière non naturelle... ça peut être ça aussi l'entreprise... voilà ça peut être une contrainte qui fait qu'on reste ensemble... mais ça c'est plutôt les héritiers, quand il y en a un qui est héritier ou héritière et l'autre qui suit...

Daniel : moi j'insiste sur le fait qu'il faut faire autre chose à côté, de manière à prendre l'air... il n'y a pas que l'entreprise non plus dans la vie... parce que si c'est pour parler de l'entreprise le soir à 10h avant d'aller dormir (Florence : ça c'est moi), pendant les dîners... moi j'ai jamais voulu avoir de bureau à la maison, mes affaires sont ici, mais j'ai pas d'affaire du travail à la maison... parce que sinon ça devient le baignoire et si c'est le baignoire ça ne dure

pas longtemps... c'est pour ça que je disais pour moi c'est un peu un marathon donc il faut souffler aussi...

Florence : oui c'est vrai nous par exemple on a l'art pour ça... je ne sais pas si vous avez vu mais on a des sculptures d'art contemporain un peu partout dans les jardins...

Oui j'ai vu c'est magnifique, ça vous dérange si je vais me promener un peu dans le parc pour les admirer ?

Florence : non bien sûr que non... mais je vais même demander à une employée qu'elle vous fasse visiter le domaine, comme ça vous verrez tout et vous aurez toutes les informations...

C'est très gentil merci mais je ne veux pas que ça dérange...

Florence : non non ne vous inquiétez pas c'est bon je vais vous trouver quelqu'un de disponible.

C'est vraiment gentil à vous. Merci encore.

Observation et données collectées en interne

CHATEAU
SMITH HAUT LAFITE
AND VIN DE GRAVES



PESSAC-LÉOGNAN
DANIEL ET FLORENCE CATHIARD

Monsieur M.

7 janvier 2015

Cadre contextuel : dans cette étude, Monsieur M., conseiller privé en gestion de patrimoine, a joué le rôle d'intermédiaire entre le chercheur et le terrain. Pour nombre de copreneurs interrogés, il a permis d'établir un premier contact et de présenter la recherche envisagée sous un a priori, sinon positif, au moins neutre. En effet, il connaît ces couples d'entrepreneurs, en tant que clients, depuis plusieurs années et a établi avec eux des liens de confiance forts, inscrits dans la durée. Il est parfaitement informé de leur situation patrimoniale et financière et a très souvent accès de manière plus ou moins directe à l'intimité de leur situation familiale : il a vu grandir leurs enfants, connaît parfois leurs parents, leur domicile (les rendez-vous ayant en général lieu à leur domicile), leur réseau, leur environnement... Avant les rencontres avec les copreneurs présentés, Monsieur M. a été lui aussi interrogé sur les différents thèmes qui seraient abordés dans les entretiens. Ainsi, son analyse participe à la nécessaire multi-angulation des données.

Pouvez-vous me parler de la répartition du pouvoir chez les couples dirigeants d'entreprise que vous connaissez ?

Monsieur M. En fait, c'est très rare qu'ils soient totalement « à égalité » dans l'entreprise : le seul cas c'est quand la société est une SARL car alors on peut désigner deux co-gérants et qu'en plus les parts sont détenues à 50/50. Mais finalement ils choisissent très peu souvent cette configuration. Et même quand elle existe, ce n'est pas efficient opérationnellement d'avoir deux directeurs désignés. Les employés ont besoin de ne se référer qu'à une seule personne comme figure de proue de l'entreprise. La dualité de dirigeants ne fonctionne pas en termes psychologiques dans les représentations que les employés (ou d'ailleurs l'ensemble des parties prenantes) se font de la direction d'une entreprise.

Remarque : question de visibilité qui pose problème dans le partage du pouvoir

Et puis, il faut que ce soit l'homme qui reste le directeur « officiel » mais que par contre il soit respectueux de sa femme devant les employés et qu'il soit bien clair dans l'esprit de tout le monde qu'elle est, elle aussi, « la patronne ». Il faut que les employés la respectent autant que le « patron » et cela passe en grande partie par le respect dont le « patron » va faire preuve envers elle. Il faut que tout le monde pense : « c'est lui le patron mais c'est aussi important de la respecter elle que de le respecter lui ».

Remarque : le pouvoir officiel plutôt dévolu à l'homme

D'accord, je comprends... mais pourquoi dites-vous : « il faut que ce soit l'homme qui reste le directeur officiel » ? Pourquoi pas la femme ?

Monsieur M. : je ne sais pas mais ce que je sais c'est que chez tous les couples de copreneurs on se rend compte que dans la pratique, toutes les observations et les actions sont encore très marquées par les représentations traditionnelles en terme de genre : c'est l'homme qui sera plus facilement le dirigeant et la femme son adjointe, la femme a tendance à s'effacer devant les décisions de l'homme, la femme a tendance à se retirer de l'entreprise pour se consacrer davantage à ses enfants, la femme s'occupera plus facilement des tâches de gestion et l'homme des tâches commerciales, de l'autorité et de la négociation, la création d'entreprise est souvent un projet de l'homme et la femme suit.

Remarque : vocabulaire du suivi là encore

D'ailleurs, souvent, une fois que l'entreprise génère suffisamment de bénéfices, la femme se retire totalement ou partiellement de l'entreprise... si le couple a des enfants pour s'occuper de l'éducation des enfants. Seules les entreprises peu rentables obligent la femme à rester à temps plein dans l'entreprise et a « sacrifier » du temps avec ses enfants pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Le signe d'une entreprise familiale pérenne serait donc le fait que la femme puisse se désengager de l'entreprise si elle le souhaite (quitte à y revenir à temps plein ensuite, une fois les enfants élevés)

Et pensez-vous que le fait de se retirer de l'entreprise pour élever ses enfants soit un choix de la part de la femme ?

Monsieur M. : je ne sais pas non plus mais en tout cas, c'est souvent ce que je constate... Après, c'est vrai que j'ai remarqué aussi qu'il y a très souvent un des deux conjoints (souvent la femme) n'ose pas dire ce qu'elle pense. Elle laisse faire. Cependant, au bout d'un moment, ces dissonances ressortent et troublent l'entente conjugale...

Ce test d'évaluation des styles d'attachement dans les relations amoureuses a été développé par le psychologue américain Chris Fraley et ses collègues (2000). Vous devez répondre à ces questions en pensant à votre relation actuelle avec votre conjoint³.

Êtes-vous une femme ou un homme ?

Femme Homme

Quel est votre âge ?

Avez-vous déjà passé ce test auparavant ?

Non Oui

Pour les 36 énoncés qui suivent, indiquez à quel point ils correspondent à ce que vous ressentez.

À quel point ces affirmations correspondent-elles à ce que vous ressentez ?

1. J'ai peur de perdre l'amour de mon(ma) partenaire amoureux(se).

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

2. J'ai souvent peur que mon(ma) partenaire ne veuille pas rester avec moi.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

3. J'ai souvent peur que mon(ma) partenaire ne m'aime pas vraiment.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

4. Je crains que mon(ma) partenaire ne se soucie pas autant de moi que je me soucie de lui(elle).

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

³ Pour les couples séparés au moment de l'interview, les répondants étaient invités à répondre en pensant à la relation qu'ils avaient vécu avec leur ex-conjoint.

5. Je souhaite souvent que les sentiments de mon(ma) partenaire pour moi soient aussi forts que les miens pour lui(elle).

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

6. Je m'inquiète beaucoup au sujet de ma relation.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

7. Lorsque mon(ma) partenaire est hors de vue, je m'inquiète qu'il(elle) puisse devenir intéressé(e) par quelqu'un d'autre.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

8. Quand je montre mes sentiments à mon(ma) partenaire, je crains qu'il(elle) ne ressente pas la même chose envers moi.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

9. Je crains rarement que mon(ma) partenaire me quitte.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

10. Mon(ma) partenaire me fait souvent douter de moi.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

11. Je m'inquiète rarement d'être abandonné(e).

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

12. Je trouve que mon(ma) partenaire ne veut pas être aussi proche que j'aimerais.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

13. Parfois mon(ma) partenaire change de sentiments envers moi sans raison apparente.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

14. Mon désir d'être très proche éloigne parfois mon(ma) partenaire.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

15. J'ai peur qu'en venant à me connaître, mon(ma) partenaire n'aime pas qui je suis vraiment.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

16. Ça me rend fou(folle) de ne pas recevoir l'affection et le support dont j'ai besoin de mon(ma) partenaire.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

17. Je crains de ne pas être à la hauteur d'autres personnes.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

18. Mon(ma) partenaire ne semble faire attention à moi que lorsque je suis en colère.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

19. Je préfère ne pas montrer à mon(ma) partenaire ce que je ressens profondément.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

20. Je suis à l'aise de partager mes pensées et mes sentiments intimes avec mon(ma) partenaire.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

21. Je trouve difficile de me permettre de dépendre de mon(ma) partenaire

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

22. Je suis très à l'aise d'être proche de mon(ma) partenaire.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

23. Je ne suis pas à l'aise de m'ouvrir avec mon(ma) partenaire.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

24. Je préfère ne pas être trop intime avec mon(ma) partenaire.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

25. Je deviens mal à l'aise quand mon(ma) partenaire veut devenir très proche.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

26. Je trouve qu'il est relativement facile de me rapprocher de mon(ma) partenaire.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

27. Il n'est pas difficile pour moi de me rapprocher de mon(ma) partenaire.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

28. J'ai l'habitude de discuter de mes problèmes et préoccupations avec mon(ma) partenaire.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

29. Il est aidant de me tourner vers mon(ma) partenaire en cas de besoin.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

30. Je dis à peu près tout à mon(ma) partenaire.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

31. Je discute des choses avec mon(ma) partenaire.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

32. Je deviens nerveux(se) quand mon(ma) partenaire devient trop intime.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

33. Je me sens à l'aise de dépendre de mon(ma) partenaire.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

34. Je trouve facile de dépendre de mon(ma) partenaire.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

35. Il est facile pour moi d'être affectueux(se) avec mon(ma) partenaire.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

36. Mon(ma) partenaire me comprends vraiment ainsi que mes besoins.

Tout à fait en désaccord En désaccord Plutôt en désaccord Ni en accord, ni en désaccord Plutôt d'accord D'accord Tout à fait d'accord

Source : <http://www.psychomedia.qc.ca/tests-et-questionnaires/relation-amoureuse-style-d-attachement>

