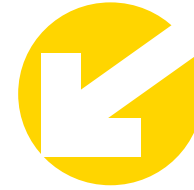




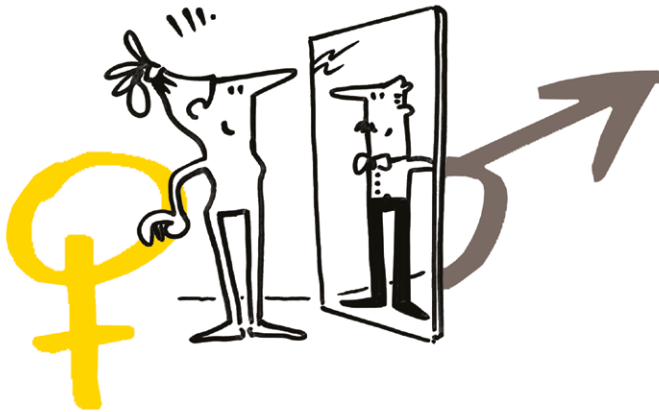
# DIRIGEANTES ET DIRIGEANTS DE PME-ETI

## QUELLES DIFFÉRENCES ?



# BPIFRANCE LE LAB

## EN QUELQUES MOTS



Tout le monde doit en avoir conscience : les PME-ETI sont décisives pour l'économie française, en termes de croissance, d'emplois et d'ancrage local. Pour autant, confrontées à des défis spécifiques, celles-ci restent méconnues : il subsiste un déficit de savoirs sur nos PME-ETI qu'il est fondamental de combler.

**Bpifrance Le Lab** est le laboratoire d'idées des PME-ETI.

**Sa mission :** stimuler les dirigeants pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.

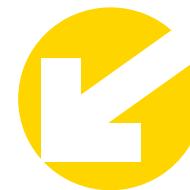
Concrètement, **Bpifrance Le Lab** travaille à :

- tirer les meilleures idées de la recherche et du terrain ;
- valoriser les expériences et les témoignages de dirigeants ;
- relier les dirigeants-lecteurs au sein d'une communauté de recherche participative.

**Bpifrance Le Lab** fait ainsi émerger des idées faites pour les PME-ETI.

**Son ambition :** des dirigeants épanouis, pour des entreprises qui vont bien.

Retrouvez-nous sur [lelab.bpifrance.fr](http://lelab.bpifrance.fr)

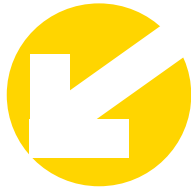


## RESEAU FCE

EN QUELQUES MOTS

Créée en 1945 par Yvonne-Edmond Foinant, **FCE** a depuis largement essaimé dans le monde et contribue au développement d'un réseau relationnel actif sur les cinq continents (plus de 70 pays et plus de 500 000 adhérentes). En France, le réseau **FCE** est le premier réseau économique féminin riche de plus de 2 000 entreprises représentant près de 100 000 salariés et plus de 8 milliards de chiffres d'affaires, s'appuyant sur plus de 62 délégations locales ou départementales. La mission de **FCE** est de soutenir la croissance des entreprises membres par un développement de compétences et de connaissances ainsi que relationnel de la dirigeante et de les accompagner dans une démarche d'implication dans leur écosystème. Chaque **FCE** peut ainsi s'engager dans des institutions et organismes socio-économiques au niveau local, régional et national, pour œuvrer à une juste représentativité des femmes dans les gouvernances.

[www.fcefrance.com](http://www.fcefrance.com)



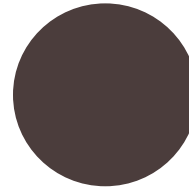
**ÉDITO**  
LE LAB / FCE

Les études de **Bpifrance Le Lab** sur les dirigeant(e)s de PME-ETI ont mis en lumière, au fil des années et selon la thématique, des différences en termes d'entrepreneuriat entre femmes et hommes (qu'elles soient aléatoires ou systématiques). Taille de l'entreprise, profil entrepreneurial (création vs reprise familiale ou externe) et profil actionnarial (détenion du capital) étaient trois différences observées de manière récurrente. À l'inverse, l'âge du dirigeant(e) et le secteur d'activité de son entreprise pouvaient être similaires entre femmes et hommes.

D'où notre volonté, à travers cette étude, de mieux connaître et faire connaître les dirigeantes de PME et ETI françaises : Qui sont-elles ? Comment sont-elles devenues cheffes d'entreprises ? Quels sont leurs moteurs ? Quels types d'entreprises gèrent-elles ?

L'entrepreneuriat féminin est fréquemment évoqué via la création d'entreprises. L'imaginaire collectif s'apparente spontanément à la toute petite entreprise, souvent uni-personnelle, dans des secteurs d'activité réputés féminins, ou à la startup avec ses attributs classiques d'hyper croissance et de levée de fonds, et ses stéréotypes notamment quand on évoque les Femmes à leur tête. L'autre pan, largement étudié, s'intéresse à l'égalité femmes-hommes en entreprise, notamment la mixité dans les instances de gouvernance des entreprises de plus grande taille. Un enjeu qui a donné lieu à la loi Copé Zimmermann pour les instances non exécutives (Conseil d'administration et Conseil de surveillance) et plus récemment à la loi Rixain pour les instances exécutives.

Qu'en est-il des dirigeantes de PME et d'ETI, le plus souvent actionnaires de l'entreprise qu'elles dirigent depuis 5, 10 ou 20 ans ?



Pour répondre à cette question, nous avons travaillé en partenariat avec le premier réseau français de Femmes Chefs d'entreprises : FCE France, qui représente plus de 2 000 entrepreneures sur tout le territoire qui totalisent un chiffre d'affaires de huit milliards d'euros et près de 100 000 salariés. Nous avons réalisé ensemble une large enquête auprès de dirigeantes et de dirigeants, complétée d'entretiens. La force de cette étude réside dans son analyse comparative, à la fois entre femmes et hommes et entre femmes. La cheffe d'entreprise ne se limite pas à un parcours ni à une typologie unique. Comprendre qui sont les dirigeantes qui reprennent une PME après une expérience de cadre dirigeante dans un grand groupe est aussi important que de comprendre les dirigeantes « filles de » qui par choix ou par obligation se fixent pour objectif de préserver l'héritage familial. Nous souhaitons aussi comprendre les dirigeantes qui ont créé leur entreprise il y a plus de 20 ans et sont animées d'une force entrepreneuriale intacte.

Bouger les lignes et proposer une représentation de la cheffe d'entreprise : telle est l'ambition de cette étude. Elle souhaite combler un manque sur la compréhension de l'entrepreneuriat féminin. De cette compréhension dépendent les représentations sociales des femmes à la tête de PME-ETI, ainsi que les dispositifs mis en place pour une plus juste représentation des femmes à ces fonctions.

L'émancipation économique des femmes est en marche et les places à prendre à la tête de PME-ETI sont encore nombreuses.

# CE QU'IL FAUT RETENIR



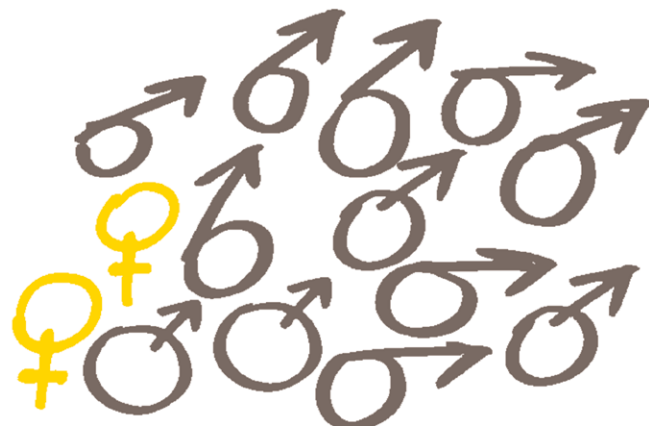
LES DIRIGEANTES de PME-ETI  
SONT SOUS REPRÉSENTÉES  
PAR RAPPORT AUX HOMMES

## 1 SEULS 12 % DES DIRIGEANTS DE PME DE PLUS DE 10 SALARIÉS ET D'ETI SONT DES FEMMES

Si les femmes représentent la moitié de la population active, elles sont en moyenne une sur dix à la direction des PME-ETI (hors TPE). Il s'agit d'un chiffre inédit de **Bpifrance Le Lab**, car les statistiques publiques se concentrent sur la création d'entreprise. Ce chiffre étonne tant il est faible par rapport au taux de féminisation de certaines professions, comme les médecins ou les ingénieurs.

## 2 LES DIRIGEANTES SONT À LA TÊTE D'ENTREPRISES DE PLUS PETITE TAILLE MAIS DE TOUS SECTEURS D'ACTIVITÉ

Les dirigeantes possèdent des entreprises de plus petite taille en comparaison avec leurs homologues masculins (77 % de PME-ETI de moins de 50 salariés, hors TPE). En revanche, elles sont positionnées sur tous les secteurs d'activité, y compris ceux réputés « masculins » (industrie, BTP), dans des proportions néanmoins inférieures à celles des dirigeants.



# 12%

### **3 LA REPRISE FAMILIALE EST UNE DES VOIES PRIVILÉGIÉES POUR DEVENIR DIRIGEANTE**

Si de nombreuses dirigeantes de PME-ETI ont créé leur entreprise, une sur trois a accédé à la fonction en reprenant l'entreprise familiale. C'est une différence majeure avec les dirigeants, davantage positionnés sur la reprise externe (un chef d'entreprise sur cinq) et moins présents sur la reprise familiale (un chef d'entreprise sur dix). On peut néanmoins anticiper une féminisation de la reprise externe, au regard des prochains départs à la retraite de nombreux dirigeants de PME.

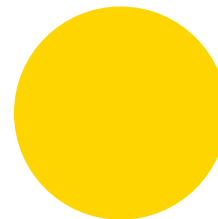
### **4 L'ACCÈS AU FINANCEMENT N'EST PAS UNE QUESTION DE GENRE**

Les dirigeantes sont une majorité (61 %) à considérer comme facile l'accès au financement. Cette proportion est comparable à celle constatée chez les dirigeants (67 %).

Les difficultés de financement ne sont pas tributaires du genre mais de la taille et de l'âge de l'entreprise, de l'ancienneté des dirigeant(e)s et de la voie d'accès à la direction d'entreprise (fondateur(trice), repreneur(e) familial(e), repreneur(e) externe). Les difficultés de financement sont ainsi plus aiguës pour les entreprises de petite taille, jeunes, dirigées par un(e) chef(fe) d'entreprise moins expérimenté(e) et qui a fondé son entreprise.

### **5 FACE AU POIDS DU GENRE, LES DIRIGEANTES RELEVENT PLUSIEURS DÉFIS**

Le poids du genre reste prégnant pour le travail domestique et familial, pour lequel les dirigeantes peuvent moins s'appuyer sur leur conjoint, contrairement aux dirigeants. D'autre part, leurs récits révèlent de nombreuses discriminations dans les interactions professionnelles. Les dirigeantes tirent néanmoins leur force de leur capacité à partager le capital et le pouvoir dans la gouvernance de l'entreprise, et à s'entourer par exemple à travers des réseaux professionnels féminins.



# 4 idées reçues

## sur les dirigeantes de PME-ETI

### Idée reçue 1

**Les femmes entreprennent principalement dans les secteurs des services à la personne et de la santé**

VRAI

FAUX

Seulement 7 % des dirigeantes de PME-ETI officient dans les secteurs des services à la personne et 5 % dans la santé. L'industrie est le deuxième secteur investi par les cheffes d'entreprise et le BTP le quatrième. Ils représentent respectivement 22 % et 12 % des entreprises dirigées par des femmes. Le BTP arrive en quatrième position, avec 12 % des entreprises dirigées par des femmes.

### Idée reçue 2

**Les dirigeantes sont moins formées que les dirigeants**

VRAI

FAUX

Les dirigeantes ont le même niveau d'études que les dirigeants (majoritairement bac + 5). En revanche, elles sont davantage issues de filières commerciales et de gestion, là où les dirigeants privilégient des filières scientifiques et techniques. Cela peut constituer un défi dans les secteurs techniques (industrie, BTP...), dans l'écosystème français, où les ingénieurs sont considérés comme pouvant s'ouvrir à tous les métiers, en particulier au management, alors que l'inverse est moins vrai.

### Idée reçue 3

**Les dirigeantes ont plus de mal à se financer que les dirigeants**

VRAI

FAUX

Les préjugés sur les difficultés d'accès au financement des dirigeantes de PME-ETI sont tenaces. Non seulement la majorité (61 %) des dirigeantes de PME-ETI ne relève pas de difficulté d'accès au financement mais, en plus, cette proportion est comparable à celle observée chez les hommes. Ils sont 67 % à ne pas rencontrer de difficultés de financement. L'étude **Bpifrance Le Lab** montre donc que ce n'est pas le genre qui détermine l'accès au financement, mais d'autres variables telles que la taille et l'âge de l'entreprise, l'ancienneté des dirigeant(e)s, la voie d'accès à la direction (fondateur(trice), repreneur(e) familial(e), repreneur(e) externe).

### Idée reçue 4

**Les dirigeantes ont moins le goût du risque**

VRAI

FAUX

Les dirigeantes sont avant tout des entrepreneures qui, par nature, assument un risque économique. Toutefois, elles sont moins portées sur « l'hypercroissance » que leurs homologues masculins. S'agissant du financement de l'entreprise, les dirigeantes sont plus réticentes à la levée de fonds et privilégient des taux d'endettement plus faibles que les dirigeants.

# DIRIGEANTES ET DIRIGEANTS DE PME-ETI QUELLES DIFFÉRENCES ?

**INTRODUCTION** ..... 16 - 23

---

**01. DIRIGEANTES DE PME-ETI :  
QUI SONT-ELLES ?** ..... 24 - 35

---

**02. DIRIGEANTES DE PME-ETI :  
LEUR RAPPORT AU FINANCEMENT  
ET AU RISQUE** ..... 36 - 51

---

**03. LA DIRIGEANTE EST PLURIELLE  
3 PROFILS, 3 VOIES D'ACCÈS  
À L'ENTREPRENEURIAT** ..... 52 - 75

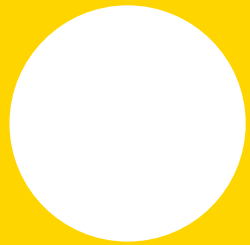
---

**04. DIRIGEANTES DE PME-ETI :  
LEURS DÉFIS** ..... 76 - 99

---



# INTRODUCTION



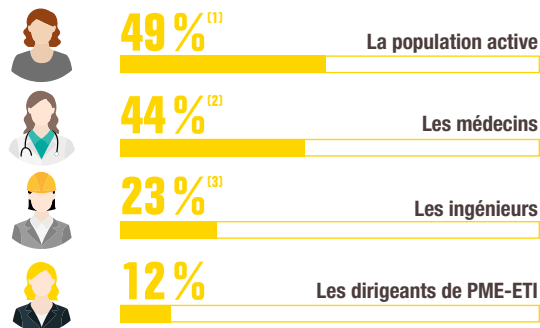
# « Compter les femmes pour que les femmes comptent »<sup>(1)</sup>

Meilleures à l'école, plus diplômées, les femmes restent pourtant sous-représentées dans les métiers scientifiques et techniques, et encore plus dans les fonctions de direction d'entreprise, exécutives (DG ou PDG) ou non (membres du conseil d'administration ou équivalent). Cette distinction persistante entre emploi féminin et masculin, alors même que les femmes sont désormais représentées dans des professions, historiquement dominées par les hommes (médecine, droit), interroge.

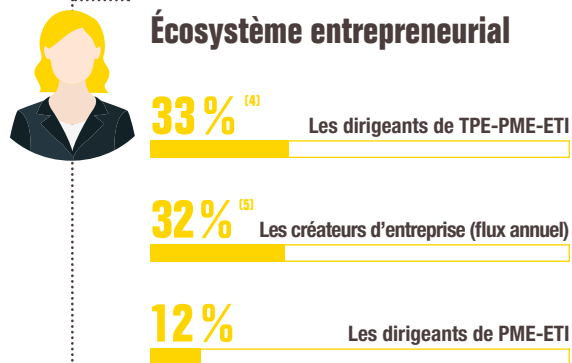
**L'ampleur de la sous-représentation des dirigeantes d'entreprise diverge selon le périmètre observé : TPE, entreprises de plus de 1 000 salariés, créations d'entreprise, etc.** De façon inédite, **Bpifrance Le Lab** concentre ses analyses sur les dirigeantes de PME de plus de 10 salariés et d'ETI. Il ressort de ses études menées depuis 2014 que **les femmes ne représentent que 12 % des dirigeant(e)s de PME-ETI (président(e) et/ou directeur(ice) général(e) ou gérant(e))**. Ce chiffre coïncide avec des études plus anciennes de l'Insee, de KPMG et d'Ellisphere<sup>(2)</sup>, qui situent la part de dirigeantes de PME-ETI respectivement à 15 %, 14 % et 16,5 %. Le chiffre d'un tiers de dirigeantes, plus médiatisé, se rapporte, quant lui, au périmètre des PME, TPE incluses.

Pourquoi les dirigeantes d'entreprise sont-elles si peu nombreuses alors qu'elles représentent la moitié de la population active ? Est-ce un sujet de discrimination, de compétence ou de préférence ?

## • LA PROPORTION DES FEMMES AU SEIN DE :



## Écosystème entrepreneurial



(1) Insee (2021).

(2) Statistiques de l'OCDE sur la santé (2019).

(3) Observatoire des femmes ingénieures, Ingénieurs et Scientifiques de France, enquête nationale (2021).

(4) Ministère chargé de l'égalité entre les femmes, les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances (2021), communiqué *Accord cadre 2021-2023 avec Bpifrance pour l'entrepreneuriat féminin*.

(5) Baromètre Infogreffe 2020.

(1) Citation reprise du collectif #SISTA.

(2) Insee (2015), *Indépendants et dirigeants salariés d'entreprise : un tiers de femmes*. KPMG (2015), *Portrait(s) de femmes dirigeantes en France*. Ellisphere, *Les femmes dirigeantes en 2021*.

# La dirigeante de PME-ETI est une inconnue

Historiquement, la recherche sur l'entrepreneuriat considérait l'entrepreneur comme un être motivé avant tout par le goût du risque et d'entreprendre, sans faire de distinction de genre. L'entrepreneure fait son apparition en 1976, avec les travaux d'Eleanor Schwartz. Dans ces travaux, cette avocate attribue aux dirigeantes des motivations distinctes de celles des dirigeants. Elle ouvre ainsi un sous-champs des *gender studies*<sup>(1)</sup> qui s'attèle à analyser la construction du genre. Mais d'autres courants déterminent que l'entrepreneure n'est pas monolithique et que les différences intra-genre sont plus importantes que les différences hommes-femmes, sans pour autant que de véritables typologies de femmes entrepreneures n'aient émergé à ce jour.

La littérature sur l'entrepreneuriat féminin foisonne mais se focalise sur la création d'entreprise, les micro-entreprises et les TPE. Elle rend très peu compte de la réalité des dirigeantes de PME-ETI, notamment des repreneures.

Dès lors, **le statut d'entrepreneur supplante-t-il le genre ? Les dirigeantes de PME-ETI sont-elles des cheffes d'entreprise comme les autres ?**

L'analyse de la direction d'entreprise sous le prisme du genre est un sujet pluridisciplinaire, qui renvoie aux réalités économiques et sociales, en même temps qu'il interroge les constructions sociales dont nous sommes imprégnés.

<sup>(1)</sup> Études sur le genre.

# Une méthodologie quantitative-qualitative pour illustrer la réalité des PME-ETI

**Cette étude propose deux analyses comparées :**

- entre dirigeantes et dirigeants ;
- entre dirigeantes, selon leur voie d'accès à la fonction (fondatrices, repreneures externes et repreneures familiales).

**Elle s'appuie sur une double approche, quantitative et qualitative :**

- une enquête en ligne menée auprès de 37 000 dirigeant(e)s de PME-ETI, ayant permis de collecter **1 160 réponses au total** : de 417 dirigeantes (soit un taux de réponse de 7 %) et de 743 dirigeants (soit un taux de réponse de 3 %). En complément, des enquêtes de **Bpifrance Le Lab**, réalisées entre 2019 et 2021, sont mobilisées ;
- **16 entretiens de dirigeantes, 6 entretiens de dirigeants et 5 entretiens d'expert(e)s** (enseignants-chercheurs, sociologue, psychologue...).

**Cette étude porte sur :**

- des PME de plus de 10 salarié(e)s et des ETI ;
- des dirigeantes et dirigeants ayant une fonction exécutive : DG, PDG ou gérant. Salarié(e)s ou non salarié(e)s. Actionnaires ou non actionnaires ;
- des entreprises d'âges et de tailles diverses. Elle ne se limite pas à la création d'entreprises.

## Paroles de dirigeant(e)s de PME-ETI

“ Je trouve qu’il est indispensable de parler de l’entrepreneure. Je vais beaucoup dans les écoles pour leur montrer que je suis une cheffe d’entreprise, que c’est possible et puis que j’y arrive bien. J’aimerais que l’Éducation nationale soit un peu intégrée dans les réflexions sur les dirigeantes, parce que ça commence là. ”

Sophie Rameaux, Albhotel  
Tourisme, 10 salariés

“ Vous avez 25 ans aujourd’hui et vous voulez devenir entrepreneure, il n’y a pas de question à se poser : il faut y aller. Par contre, il faut maîtriser ses points forts, ses points faibles et en fonction de la structure que l’on veut créer, mettre immédiatement en place les points d’appui nécessaires. ”

Nathalie Lebargy, Le Fruitier  
Tourisme, 35 salariés

“ Je viens d’une famille de la classe moyenne où il n’y a pas d’entrepreneur(e)s. Mais cela ne m’a pas empêché de reprendre une entreprise car je voulais être cheffe d’entreprise. Certes, au début j’avais une énorme peur au ventre mais j’y suis arrivée. ”

Muriel Fournier, Espace Propreté  
Services aux entreprises, 35 salariés

“ Il faut que les femmes arrêtent de se poser la question « est-ce que je peux reprendre une entreprise ». Si elles en ont envie, elles doivent y aller et elles réussiront avec leur détermination comme n’importe qui d’autre. ”

Audrey Alajouanine, Topo Air Tech  
Services aux entreprises, 23 salariés

“ Je pense que les cheffes d’entreprise aujourd’hui ont ce rôle à jouer, de montrer l’exemple, de se faire médiatiser, d’être sur le devant de la scène. Et s’il faut, pour être sur le devant de la scène, jouer du fait qu’on est une femme, ce n’est pas un problème, il faut y aller. ”

Muriel Fournier, Espace Propreté (Membre du réseau FCE)  
Services aux entreprises, 35 salariés

“ Il y a tellement d’exemples maintenant d’entrepreneures que pour moi, l’entrepreneur de demain, c’est une femme. ”

Philippe Truelle, Laboratoires CDM Lavoisier  
Santé, 135 salariés

**DIRIGEANTES  
DE PME-ETI  
...**

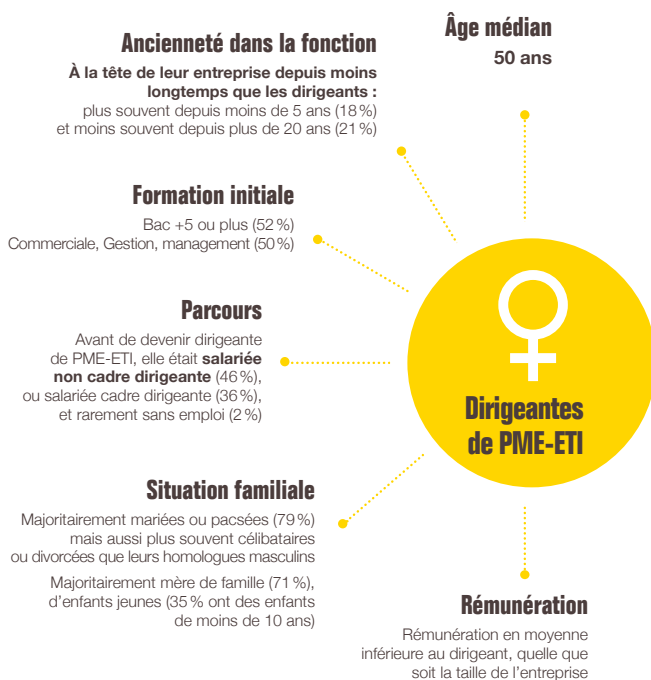
**...  
QUI  
SONT-ELLES ?**

**01.**

# Qui sont-elles ?

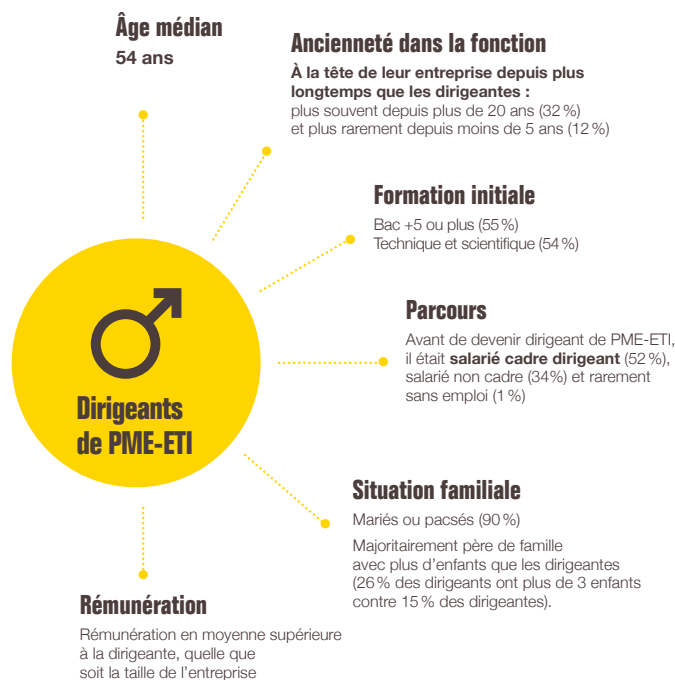
Un profil socioéconomique singulièrement différent de celui des dirigeants...

Les dirigeantes de PME-ETI se distinguent de leurs homologues masculins à plusieurs égards : plus jeunes, plus souvent célibataires ou divorcées, de formation commerciale, moins linéaires dans leur parcours. Elles tranchent avec les dirigeantes de grandes entreprises, très proches des dirigeants masculins pour ce qui est du capital scolaire, culturel et social<sup>(1)</sup>.



... et singulièrement proche de celui des femmes actives

Les dirigeantes sont aussi le reflet du fait social féminin : sous-représentation des femmes dans les formations scientifiques ; écarts de rémunération femmes-hommes ; plafond de verre qui limite l'accès des femmes aux fonctions de cadres dirigeantes ; surreprésentation des cadres supérieures parmi les femmes célibataires.



<sup>(1)</sup> Anne-Françoise Bender, Rey Dang et Marie-José Scotto (2016), *Les profils des femmes membres des conseils d'administration en France*.

♀ symbole pour représenter les femmes

♂ symbole pour représenter les hommes

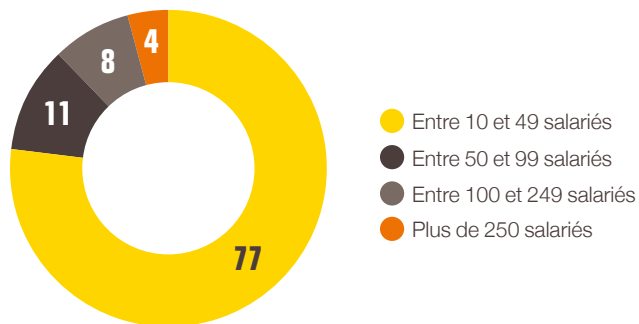
# Quelles entreprises dirigent-elles ?

## Des entreprises de plus petite taille

Les dirigeantes de PME-ETI sont principalement à la tête d'entreprises de moins de 50 salarié(e)s. C'est le cas de 77 % des dirigeantes interrogées.

### • LA TAILLE DES PME-ETI DIRIGÉES PAR DES FEMMES

(répartition en %)

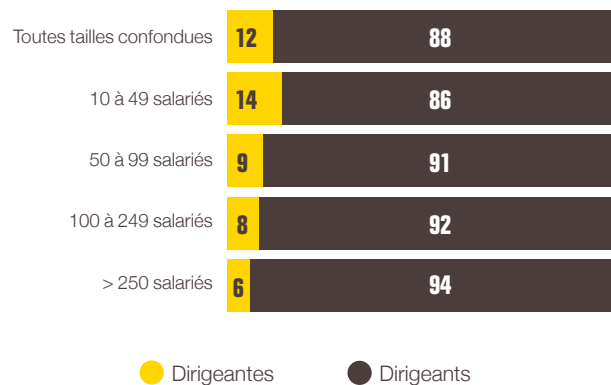


Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

À la différence des dirigeants, elles sont très peu présentes à la direction de PME de grande taille et d'ETI : si en moyenne 12 dirigeants de PME-ETI sur 100 sont des femmes, seuls 6 dirigeants d'ETI (> 250 salariés) sur 100 sont des femmes.

### • RÉPARTITION DES TAILLES DE PME-ETI PAR GENRE DES DIRIGEANT(E)S

(répartition en %)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

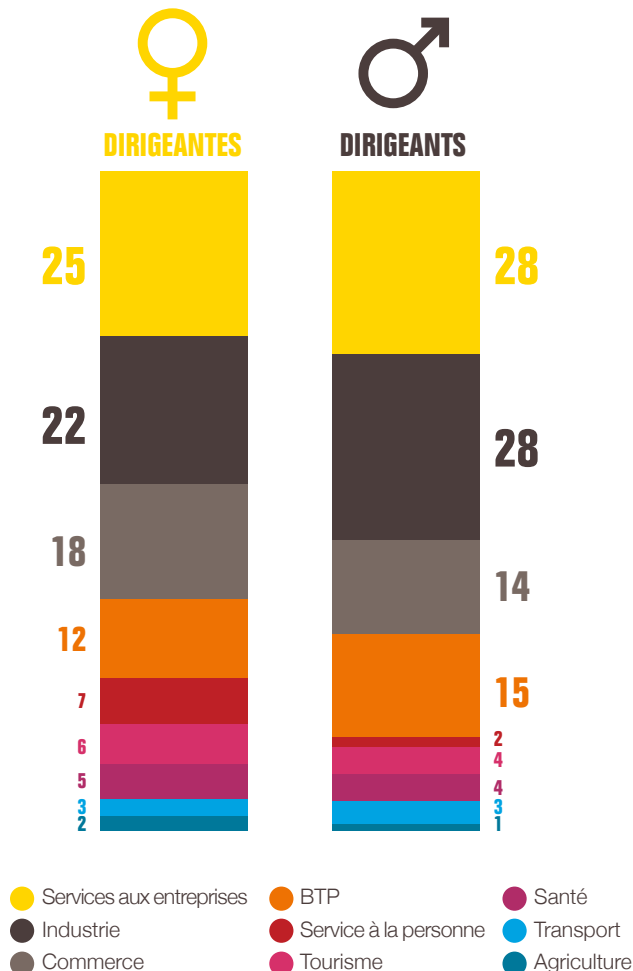
# Quelles entreprises dirigent-elles ?

Des entreprises de tous secteurs d'activité, y compris ceux réputés masculins

Dès lors qu'on exclut les entreprises de moins de 10 salarié(e)s, dirigeantes et dirigeants investissent les mêmes secteurs d'activité. Cela va l'encontre de l'idée selon laquelle les femmes s'orientent particulièrement vers les services et ne sont pas présentes dans le BTP et l'industrie (idée qui reste vérifiée pour l'emploi salarié féminin ou les micro-entrepreneures).

Cependant, d'un point de vue statistique, des écarts significatifs entre genres apparaissent dans l'industrie, moins investie par les dirigeantes (22 % contre 28 % pour les dirigeants) et dans les services à la personne, plus investis par les dirigeantes (7 % contre 2 % pour les dirigeants).

## • LES SECTEURS D'ACTIVITÉ DES PME-ETI SUIVANT LE GENRE DU DIRIGEANT (répartition en %)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.



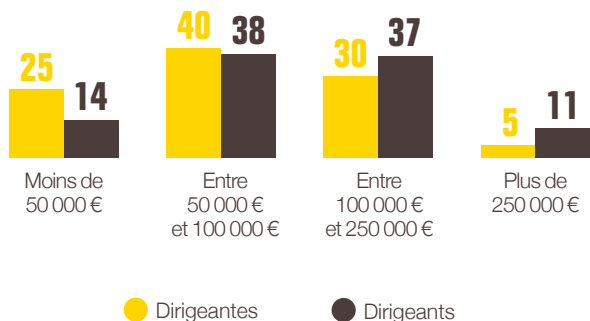
# Quelle rémunération s'octroient-elles ?

## Des dirigeantes moins rémunérées...

Les dirigeantes de PME-ETI s'accordent des rémunérations plus basses que leurs homologues masculins, quelle que soit la taille ou le secteur de l'entreprise. Par ailleurs, les écarts de salaires persistent, qu'importe le niveau de détention du capital, même lorsqu'elles détiennent 100 % du capital et ont la pleine maîtrise de leur politique de rémunération.

### • LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE (SALAIRES, DIVIDENDES, AVANTAGES EN NATURE, ETC.) DES DIRIGEANT(E)S DE PME-ETI

(en % des répondants par genre)



## ... tout au long de la vie ?

Les salaires des dirigeantes et dirigeants sont comparables lorsqu'ils n'ont pas d'enfant. L'écart de salaire significatif apparaît dès lors que la dirigeante a un ou plusieurs enfants (phénomène du *family pay gap*).

Toutefois, les dirigeantes parviennent à rattraper ce décrochage salarial lorsqu'elles se retrouvent à la tête de familles monoparentales (célibataires ou divorcées, seules à s'occuper des leurs enfants). À ce moment là, les écarts se réduisent, elles se rémunèrent à hauteur de leurs homologues masculins, sans doute « au juste besoin ».



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

# Quelle vision portent-elles ?

## Les dirigeantes sont plutôt « gestionnaires prudentes » et « capitaines humanistes »

Les dirigeantes portent une attention particulière à la performance extra-financière, gage de leur capacité à contribuer à une croissance durable. Selon une précédente étude de **Bpifrance Le Lab**<sup>(1)</sup>, elles sont sur-représentées parmi deux profils privilégiant des critères de pérennité de l'entreprise et de performance extra-financière (sauvegarder des emplois, répondre aux enjeux environnementaux et sociaux, etc.) :



- **Les « gestionnaires prudentes »** : ce sont les dirigeant(e)s qui se caractérisent par leur souhait de pérenniser l'entreprise avant tout. Pour eux, garantir la rentabilité et l'emploi est essentiel. Tout ce qui pourrait rompre cet équilibre est une prise de risque qui doit être mûrement réfléchie.

36 % des dirigeantes sont gestionnaires prudentes contre 27 % des hommes<sup>(1)</sup>.

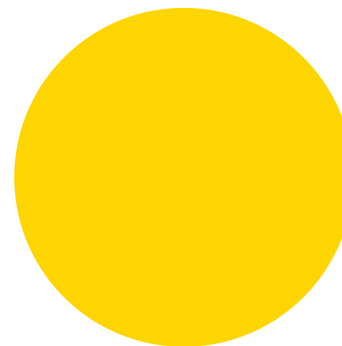


- **Les « capitaines humanistes »** : ce sont les dirigeant(e)s qui estiment que le plaisir de diriger une entreprise ne se trouve pas dans la croissance. Leurs priorités se portent sur la construction d'une aventure humaine et respectueuse de l'environnement.

36 % des dirigeantes sont gestionnaires prudentes contre 26 % des hommes<sup>(1)</sup>.

En outre, les dirigeantes considèrent davantage qu'il est urgent d'agir pour le climat (89 % vs 79 % pour les dirigeants)<sup>(2)</sup>, et sont légèrement plus portées sur la RSE<sup>(3)</sup>. L'ensemble de ces caractéristiques les catégorise comme étant davantage des « **capitaines humanistes** »<sup>(1)</sup>.

Être « **gestionnaire prudente** » ou encore « **capitaine humaniste** » sont des qualités différenciantes des dirigeantes, qui peuvent avoir des implications en matière de performance, mais aussi de climat managérial et de marque employeur.



<sup>(1)</sup> **Bpifrance Le Lab**, enquête *Moteurs et aspirations des dirigeants de PME*, 2021, 1 335 réponses exploitées.

<sup>(1)</sup> **Bpifrance Le Lab**, enquête *Moteurs et aspirations des dirigeants de PME*, 2021, 1 335 réponses exploitées.

<sup>(2)</sup> **Bpifrance Le Lab**, enquête *Climat*, juillet 2020, 1 006 réponses exploitées.

<sup>(3)</sup> **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

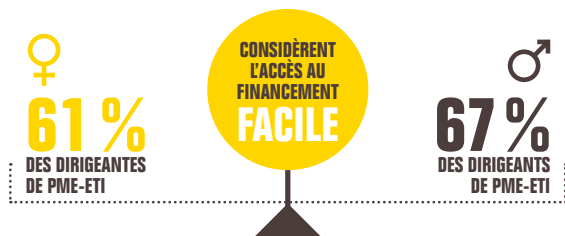
**02.**

**DIRIGEANTES  
DE PME-ETI**  
■■■

■■■  
**LEUR  
RAPPORT AU  
FINANCEMENT  
ET AU RISQUE**

# L'accès au financement n'est pas une question de genre

Non seulement la majorité des dirigeantes de PME-ETI ne relève pas de difficultés d'accès au financement mais, en plus, cette proportion est comparable à celle observée chez les hommes. Ils sont 67 % à ne pas rencontrer de difficultés de financement, et il n'y a pas d'écart significatif, sur le plan statistique, entre les appréciations des dirigeantes et des dirigeants à cet égard.



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ? », juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

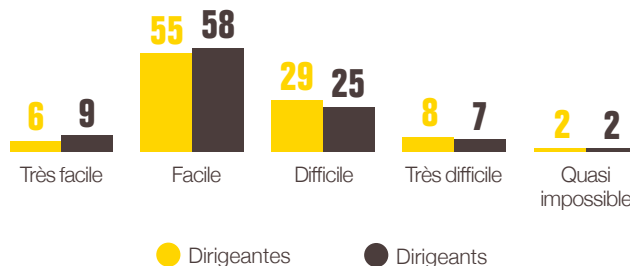
## Parole de dirigeant

“ Quand on a des capitaux propres solides et un endettement raisonné, on n'a pas de difficulté d'accès au financement. Que ce soit ma femme ou moi qui fasse la demande, la réponse de la banque sera absolument la même ! ”

Cédric Fabien, Fabien Matériaux  
Commerce, 47 salariés

## • D'UNE MANIÈRE GÉNÉRALE, CONSIDÉREZ-VOUS L'ACCÈS AU FINANCEMENT

(réponses détaillées en % des répondants par genre)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ? », juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

Dirigeantes et dirigeants se sentiraient donc globalement égaux devant l'accès au financement.

## Parole de dirigeante

“ Puisque la banque a l'historique de l'entreprise, il n'y a jamais eu de difficulté du fait du genre. ”

Audrey Alajouanine, Topo Air Tech  
Services aux entreprises, 23 salariés

Alors que l'accès au financement est identique entre dirigeants et dirigeantes de PME-ETI, ces dernières sont plus nombreuses à souscrire à l'idée reçue, selon laquelle les femmes accèdent moins facilement au financement que les hommes. Comment interpréter cette différence ? Pourrait-il s'agir d'une représentation sociale ?

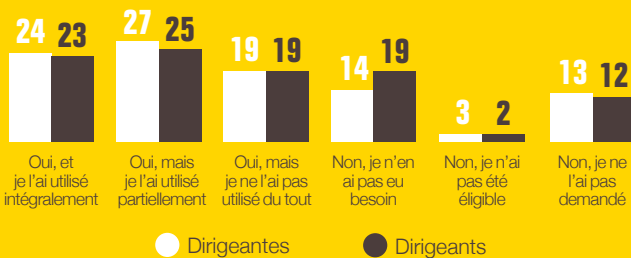
## PRÊTS GARANTIS PAR L'ÉTAT (PGE)

### Dirigeantes et dirigeants de PME-ETI ont eu accès aux Prêts Garantis par l'État (PGE) sans distinction de genre

Quel que soit le genre, la grande majorité des dirigeant(e)s de PME-ETI ont pu obtenir le Prêt Garanti par l'État (PGE), dans des proportions comparables : 70 % des dirigeantes et 67 % de leurs homologues masculins ont eu recours au PGE en raison de la crise sanitaire. Seuls 17 % des dirigeant(e)s n'avaient pas eu besoin de faire la demande et 12 % ne l'ont simplement pas demandé.

#### • AVEC LA CRISE SANITAIRE, AVEZ-VOUS EU RECOURS AU PGE (PRÊT GARANTI PAR L'ÉTAT) ?

(en % des répondants par genre)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

### Selon les chiffres de Bpifrance

Il n'y a pas de biais de décision à l'octroi du PGE aux entreprises dirigées par des femmes. Sur les 664 616 demandes de PGE adressées aux banques, dont le mécanisme de garantie est opéré par Bpifrance, 73 % ont émané d'entreprises dirigées par des hommes et 24 % d'entreprises dirigées par des femmes. Sur cette base, les banques ont octroyé environ 622 070 PGE. À 72 %, ces décisions ont concerné des entreprises dirigées par des hommes et à 24 % des entreprises dirigées par des femmes. <sup>(1)</sup>



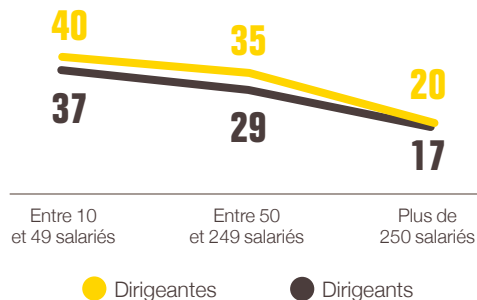
<sup>(1)</sup> Chiffres à la date du 5 mars 2021.

# L'accès au financement est plus difficile pour les entreprises de petite taille...

Quel que soit le genre des dirigeant(e)s, plus une entreprise est petite, en termes de nombre de salariés ou de chiffre d'affaires, plus elle rencontre de difficultés pour accéder au financement. En revanche, on ne constate pas de différence d'accès au financement entre dirigeantes et dirigeants pour une entreprise de même taille.

## • DIFFICULTÉS DE FINANCEMENT SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE (NOMBRE DE SALARIÉS)

(en % des répondants par genre déclarant l'accès au financement difficile)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

Note de lecture : 40 % des dirigeantes d'entreprises de 10 à 49 salariés considèrent l'accès au financement difficile, contre 37 % des dirigeants d'entreprises de cette taille.

S'agissant des TPE de l'échantillon complémentaire de l'enquête<sup>(1)</sup>, la réalité de l'accès au financement est plus nuancée, qu'elles soient dirigées par des femmes ou des hommes. L'accès au financement est ainsi jugé majoritairement difficile (par 54 % des dirigeantes de TPE et 61 % des dirigeants de TPE).

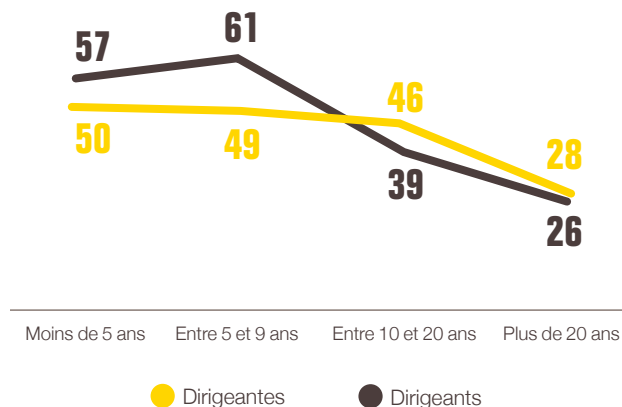
<sup>(1)</sup> Cette étude se focalise sur les entreprises ayant plus de 10 salariés (PME-ETI), en revanche, nous avons adressé l'enquête quantitative aux TPE également pour des besoins d'analyse complémentaires.

# ... et pour les jeunes entreprises

L'âge de l'entreprise joue favorablement sur l'accès au financement : plus l'entreprise est ancienne, plus il est facile d'accéder aux financements. Toutefois, des écarts significatifs existent entre dirigeantes et dirigeants pour les entreprises de moins de 10 ans, et ce sont les dirigeants qui déclarent alors avoir plus de difficultés que les dirigeantes.

## • DIFFICULTÉS DE FINANCEMENT SELON L'ÂGE DE L'ENTREPRISE

(en % des répondants par genre déclarant l'accès au financement difficile)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

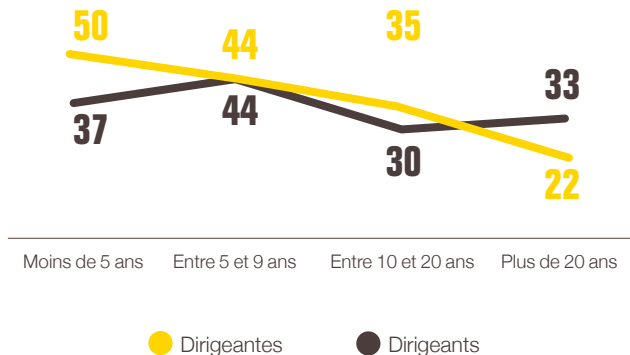
Note de lecture : 50 % des dirigeantes des entreprises créées depuis moins de 5 ans considèrent l'accès au financement difficile, contre 57 % des dirigeants d'entreprises présentant ces mêmes caractéristiques.

# L'accès au financement est plus difficile pour les dirigeantes qui ont moins d'ancienneté...

Plus une dirigeante est à la tête de son entreprise depuis longtemps, plus elle a de facilités de financement. Mais cet effet d'expérience ne joue pas pour les dirigeants : avoir plus d'ancienneté ne facilite pas nécessairement leur accès au financement.

## • DIFFICULTÉS DE FINANCEMENT SELON L'ANCIENNETÉ DES DIRIGEANT(E)S

(en % des répondants par genre déclarant l'accès au financement difficile)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

Note de lecture : 50 % des dirigeantes à la tête de leur entreprise depuis moins de 5 ans considèrent l'accès au financement difficile, contre 37 % des dirigeants ayant une ancienneté équivalente.

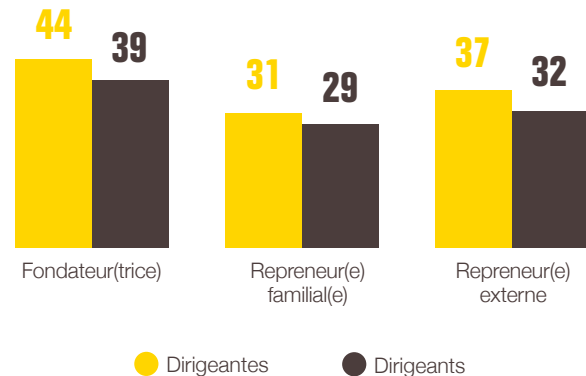
## ... et pour les fondatrices

Les fondateur(ric)e(s) ont significativement plus de difficultés de financement que les repreneur(e)s, qu'ils soient externes ou familiaux. Les fondateur(ric)e(s) condensent les difficultés de financement énoncées précédemment : elles (ils) sont à la tête d'entreprises de plus petite taille (87 % des fondatrices et 74 % des fondateurs ont une entreprise de 10 à 49 salariés), et plus jeunes en comparaison avec les autres profils.

Au sein de chaque voie d'accès (fondateurs, repreneurs familiaux, repreneurs externes), une proportion comparable de dirigeantes et de dirigeants considèrent l'accès au financement difficile.

## • DIFFICULTÉS DE FINANCEMENT SELON LA VOIE D'ACCÈS AU POSTE DE DIRIGEANT(E)

(en % des répondants par genre déclarant l'accès au financement difficile)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

Note de lecture : 44 % des dirigeantes fondatrices et 39 % des dirigeants fondateurs considèrent l'accès au financement difficile.

# Le goût du risque

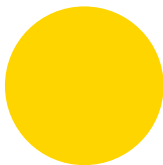
n'a pas de genre chez les dirigeant(e)s  
... ou presque

## Ce que nous enseigne la littérature

Si l'une des caractéristiques principales de l'entrepreneur(e) est sa capacité à prendre des risques, la sociologie et la psychologie expérimentale enseignent aussi que **les femmes auraient plus d'aversion au risque que les hommes**<sup>(1)</sup>. Qu'en est-il de l'entrepreneure qui, par nature, assume un risque économique ?

Certains résultats montrent qu'il **n'existe pas de différence significative entre les entrepreneures et les entrepreneurs en ce qui concerne la prise de risque**<sup>(2)</sup>.

**Plutôt que par genre, le goût du risque des entrepreneur(e)s pourrait s'apprécier par secteur.** Les entrepreneures, notamment dans l'industrie, seraient ainsi plus motivées par la réalisation de profits que leurs paires<sup>(3)</sup>. Est-ce à dire qu'elles prennent plus de risques ?



<sup>(1)</sup> Croson, R., et Gneezy, U. (2009), Gender differences in preferences. Cité par Regards croisés sur l'économie, Peut-on faire l'économie du genre.

<sup>(2)</sup> Corman, J. (2001), *Gender comparisons in strategic decision-making: an entrepreneurial analyses of the entrepreneurial strategy mix*, Journal of Small Business Management.

<sup>(3)</sup> Sappleton, N. (2009), *A Gender-aware framework for women's entrepreneurship*, International Journal.

## L'analyse de Bpifrance Le Lab

**Les dirigeantes sont avant tout des entrepreneures : elles ont le goût du risque et l'assument.** Elles sont ainsi une majorité à récuser les stéréotypes sur la plus grande aversion des femmes au risque.

### • QUE PENSEZ-VOUS DU CLICHÉ « LES DIRIGEANTES DE PME-ETI PRENNENT MOINS DE RISQUES QUE LES HOMMES »

(en % des répondants par genre)



À des fins de simplification, les dirigeant(e)s ayant répondu « je ne sais pas » ont été exclus de l'analyse. Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

Seulement, une proportion plus importante de femmes souscrit à l'idée reçue selon laquelle les dirigeantes prendraient moins de risques que les hommes. Les dirigeantes étaient d'ailleurs plus représentées dans les profils de « gestionnaires prudents » analysés dans une précédente étude<sup>(1)</sup>.

### Ces nuances dans l'appétence au risque des dirigeantes et des dirigeants se reflètent dans leurs ambitions de croissance.

Les dirigeants sont ainsi plus nombreux que leurs homologues féminines à privilégier une croissance forte de leur activité (51 % contre 43 % pour les dirigeantes). Il s'agit d'une simple nuance car, en première priorité stratégique, dirigeantes et dirigeants se rejoignent sur la pérennité de leur entreprise.

<sup>(1)</sup> **Bpifrance Le Lab**, enquête *Moteurs et aspirations des dirigeants de PME*, 2021, 1 335 réponses exploitées.



# Le goût du risque

## Focus sur les modalités de financement

D'après la littérature, les femmes manifestent la même appétence au risque que les hommes dans leurs décisions professionnelles, sauf lorsqu'il s'agit de financement<sup>(1)</sup>. Est-ce vérifié pour les dirigeantes de PME-ETI ?

L'enquête **Bpifrance Le Lab** permet d'apprécier leur rapport au risque financier sous deux angles :



### Le financement d'investissements

(centré sur un projet) : à quelles sources de financement les dirigeantes recourent-elles pour financer de nouveaux investissements ? Quel niveau de risque des projets cela traduit-il ?



**Le financement de l'entreprise** (centré sur l'ensemble de la société et son autonomie financière) : au regard des besoins de la société à sa création et en cours de vie, quel niveau de capitaux propres et d'endettement ont choisi les dirigeantes et leurs associé(e)s ? Quelle structure financière (rapport entre capitaux propres et endettement) en résulte ? Quelle appétence au risque cela traduit-il ?

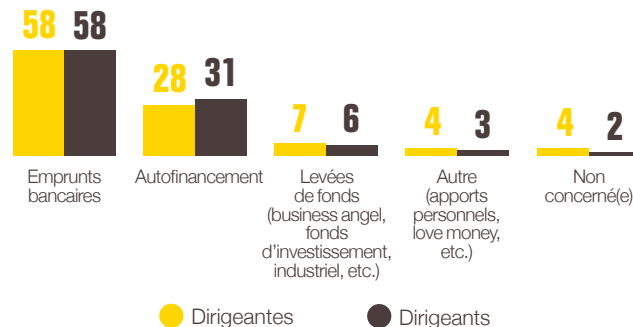


## Le financement d'investissements : un recours majoritaire à l'emprunt, sans distinction de genre

**Comme leurs homologues masculins, les dirigeantes de PME-ETI privilégient l'emprunt bancaire pour financer leurs investissements :** il constitue la principale source de financement pour 58 % des dirigeantes (chiffre identique pour les dirigeants). En second lieu, 28 % des dirigeantes citent l'autofinancement (31 % pour les dirigeants). La levée de fonds n'est citée que par 6 % des dirigeantes de PME-ETI comme principale source de financement, là encore un chiffre identique aux dirigeants.

Ce résultat est conforme aux logiques du financement de projet où, pour maximiser l'effet de levier, on privilégie la dette par rapport à l'autofinancement. En revanche, l'enquête ne permet pas d'apprécier le niveau de risque des projets, à travers le poids de la dette (plus le projet sera risqué, plus on réduira la part de dette).

### • LES PRINCIPALES SOURCES DE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS (en % des répondants par genre)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

<sup>(1)</sup> Sylvia Maxfield Mary Shapiro Vipin Gupta Susan Hass, (2010), *Gender and risk: women, risk taking and risk aversion*, Gender in Management: An International Journal.



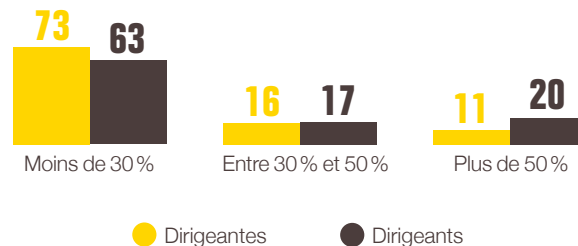
## Le financement de l'entreprise : une structure financière moins risquée pour les PME-ETI dirigées par des femmes

La structure financière d'une entreprise – c'est-à-dire la façon dont l'actif économique est financé, entre fonds propres et endettement – reflète le rapport au risque des actionnaires : plus l'entreprise est endettée, plus ils sont en risque.

De fait, **les PME-ETI dirigées par des femmes sont moins endettées, signe d'une moindre appétence au risque.** Les dirigeantes, plus que les dirigeants, privilégient des ratios d'endettement faibles, inférieurs à 30 % (proche du plafond d'endettement recommandé pour les particuliers, mais aucune recommandation de cette nature n'existe en finance d'entreprise). Les dirigeantes sont également moins nombreuses à s'endetter au-delà de 50 % des fonds propres.

### • RATIO ENDETTEMENT / CAPITAUX PROPRES PAR GENRE

(en % des répondants par genre)

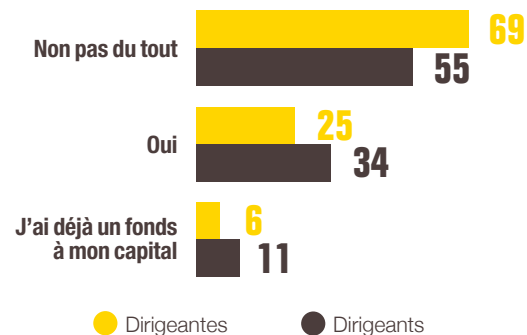


Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

D'autre part, les dirigeantes sont, en projection, plus réticentes à ouvrir leur capital à des fonds d'investissement et semblent moins nombreuses à l'avoir déjà fait.

### • AVEZ-VOUS DÉJÀ ENVISAGÉ D'INTÉGRER UN FONDS D'INVESTISSEMENT DANS LE CAPITAL DE VOTRE ENTREPRISE ?

(en % des répondants par genre)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

**LA DIRIGEANTE  
EST PLURIELLE**

...

**03.**

...

**3 PROFILS,  
3 VOIES  
D'ACCÈS À  
L'ENTREPRENEURIAT**

# La dirigeante est plurielle

Les voies d'accès à la direction d'entreprise sont riches

## La création d'entreprise est la partie visible de l'iceberg

**La littérature et les politiques publiques foisonnent sur la place des femmes dans le paysage de la création d'entreprises.**

Ce faisant (et faute de données), elles occultent des pans économiques entiers où les dirigeantes sont également sous-représentées.

La création d'entreprise est la principale voie d'accès à la fonction de dirigeante de PME-ETI, comme pour les dirigeants. En revanche, on observe des différences significatives entre dirigeantes et dirigeants sur :

- **la reprise familiale** : près d'une dirigeante sur trois est repreneure familiale (contre un dirigeant sur dix) ;
- **la reprise externe** : une dirigeante sur dix, contre un dirigeant sur cinq a repris une entreprise.

« Pallier la pénurie d'entrepreneur[e]s », ainsi que l'OCDE nous y enjoint, suppose donc d'analyser l'ensemble de ces voies d'accès.

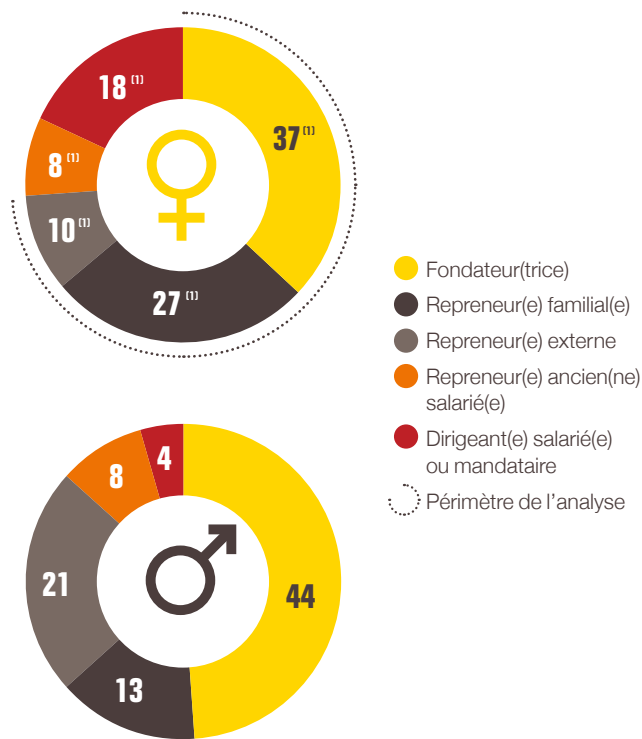
## Dis-moi par quelle voie tu es devenue dirigeante, je te dirai qui tu es...

Suivant qu'elle ait fondé, hérité ou acheté une entreprise, la dirigeante de PME-ETI présente un profil sensiblement différent des autres dirigeantes, mais aussi des dirigeants.

L'analyse dans les pages suivantes se concentre sur trois profils : les fondatrices, les repreneures familiales et les repreneures externes. Les repreneures anciennes salariées et les dirigeantes mandatées font l'objet d'une analyse succincte.

### • RÉPARTITION DES VOIES D'ACCÈS À LA DIRECTION D'ENTREPRISE PAR GENRE

(en % des répondants dirigeantes et dirigeants)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

<sup>(1)</sup> Les dirigeantes restent peu nombreuses dans l'écosystème entrepreneurial des PME-ETI. Seulement 12 % des dirigeants de PME-ETI sont des femmes.

# La dirigeante est plurielle

## 3 voies d'accès à la carrière



### LA FONDATRICE



### LA REPRENEURE FAMILIALE



### LA REPRENEURE EXTERNE

EN % DE RÉPONDANTS		37 %	27 %	10 %
MOTIVATION	À L'ACCÈS	Le goût d'entreprendre	La volonté de maintenir un héritage familial	La volonté d'être sa propre patronne
	AUJOURD'HUI	Avoir un impact positif sur la société et/ou l'environnement		Créer de nouveaux projets
FORMATION INITIALE		++ Plus diplômée	+ Moins diplômée	+++ La plus diplômée
EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE AVANT D'ÊTRE DIRIGEANTE		++ Plus expérimentée en tant que cadre dirigeant, mais aussi parfois cadre dirigeante	+ Moins expérimentée : salariée de son entreprise actuelle, et moins souvent cadre dirigeante	+++ Les plus expérimentée en tant que cadre dirigeante
ANCIENNETÉ DANS LA FONCTION		+++ Plus de 20 ans	++ Entre 10 et 20 ans	+ Moins de 5 ans
SECTEURS		Services à la personne Services aux entreprises	Industrie BTP	Industrie BTP
TAILLE DE L'ENTREPRISE		+ Des entreprises de petite taille	+++ Des entreprises de grande taille	+ Des entreprises de petite taille
POIDS DANS L'ACTIONNARIAT		+++ Majoritaire au capital	+ Minoritaire ou à parts égales, capital largement partagé avec la famille	+++ Majoritaire au capital
FINANCEMENT		+++ Plus encline à ouvrir son capital à un fonds et à s'endetter à des niveaux possiblement élevés, mais a plus de difficultés à se financer que ses paires	+ Pas d'ouverture aux fonds Approche prudentielle de l'endettement qui contraste avec la facilité d'accès aux financements	++ Pas d'ouverture aux fonds Plus encline à s'endetter avec des niveaux moyens d'endettement

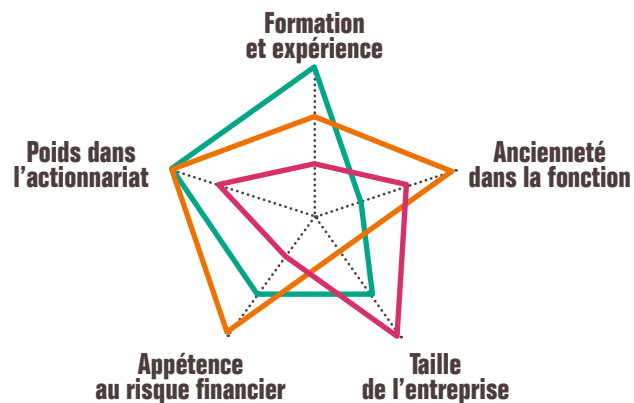
QUI SONT-ELLES ?

QUEL PROFIL D'ENTREPRISES ?

# La dirigeante est plurielle

## Synthèse des profils

### • POSITIONNEMENT RELATIF DES PROFILS DE DIRIGEANTES



- La fondatrice
- La repreneure familiale
- La repreneure externe

Note de lecture : par rapport à ses paires, la repreneure familiale est peu diplômée / expérimentée. Elle a accédé à ses fonctions de direction depuis moins longtemps que la fondatrice, mais plus longtemps que la repreneure externe. Elle est à la tête d'une entreprise de plus grande taille, est plus aversée au risque financier et minoritaire au capital

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.



FONDATRICE



REPRENEURE FAMILIALE



REPRENEURE EXTERNE

## Dans la tête de la fondatrice

### Ce qui l'anime



**La fondatrice est animée par un puissant goût d'entreprendre. Elle a créé par passion**, pour s'épanouir dans son travail, ou avoir un impact positif sur la collectivité, **mais, parfois aussi par nécessité économique** ou pour sortir du chômage (5 % des cas). Elle aspire à avoir un impact positif sur la société ou l'environnement

### Parole d'experte

“ L'entrepreneure créatrice aime la prise de risque. Elle a un profil d'indépendant. Elle veut saisir des opportunités. Elle va avoir une idée et créer un truc nouveau. ”

Annabelle Jaouen, enseignante-chercheure

**Elle est également animée par la volonté d'être son propre patron, plus que le fondateur.** Elle souhaite conserver son autonomie décisionnelle, là où le fondateur priorisera la croissance.

### Elle et son entreprise

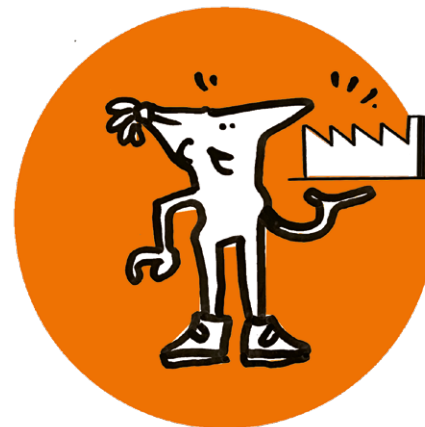


- La fondatrice est l'entrepreneure qui a la plus d'ancienneté à la tête de son entreprise, et elle est plus présente dans le secteur des services à la personne.
- Elle est actionnaire majoritaire voire seule détentrice du capital.

### Elle et ses proches



- La famille n'a pas influencé son choix de devenir cheffe d'entreprise. Ses proches sont néanmoins présents au capital, en tant qu'actionnaires minoritaires.
- La fondatrice peut compter sur le soutien de son conjoint qui s'adapte volontiers à ses contraintes professionnelles (déplacements, réunions tardives, charge de travail).



# PAROLE DE DIRIGEANTE

## Fondatrice



### Martine Claret

Présidente – Horus Pharma (Santé, 205 salariés)  
Saint-Laurent du Var (06)

Fondé en 2003, **Horus Pharma** est un Laboratoire indépendant qui s'inscrit comme un acteur incontournable de l'ophtalmologie en France et en Europe.

### Quel a été votre parcours avant de devenir dirigeante ?

Suite à un diplôme d'État de Pharmacien et un doctorat en Pharmacologie, j'ai débuté ma carrière dans l'industrie pharmaceutique. J'ai eu l'opportunité d'intégrer d'importants groupes mais j'ai préféré opter pour des entreprises de taille moyenne, plus accessibles, favorisant la proximité avec les collaborateurs et le bénéfice du patient. Ensuite, j'ai fondé mon entreprise afin que nous puissions développer nos gammes de produits en réponse aux besoins des professionnels de santé.

### Quels ont été vos premiers pas dans l'entrepreneuriat ?

La création d'Horus Pharma a été faite conjointement avec Claude Claret, qui après avoir mené une carrière au sein de groupes pharmaceutiques, souhaitait également créer un Laboratoire indépendant. Nous avons, je crois, un esprit entrepreneurial, notre objectif principal étant d'améliorer le quotidien des patients affectés par des pathologies oculaires avec des solutions efficaces et pratiques pour les ophtalmologistes.

### Comment vous inscrivez-vous au capital de l'entreprise ?

Détenir 86% du capital d'une entreprise nous confère une large indépendance et nous donne l'opportunité d'appliquer nos idées. Nous avons, en effet, un certain nombre d'idées et de projets ainsi qu'une expérience en R&D et dans les processus d'accès au marché pharmaceutique ophtalmologique. Cela laisse également une place importante à l'innovation et à la Recherche & Développement dans tous secteurs de l'entreprise en évitant les idées préconçues.

### Comment avez-vous financé la création de votre entreprise ?

Nos moyens financiers étaient limités car obtenir les soutiens d'investisseurs n'était pas chose aisée. Mais forts de notre expérience dans le secteur pharmaceutique, nous étions déterminés et connaissions bien les étapes de développement de produits pharmaceutiques et les procédures de mise sur le marché (le market access). Nous avons ainsi été les premiers à obtenir une prise en charge par la sécurité sociale pour un dispositif médical efficace dans la sécheresse oculaire et cela bien sûr pour le plus grand bénéfice patients. Aujourd'hui, la croissance de l'entreprise facilite les investissements et, donc, notre expansion en France et sur le marché européen.



# Dans la tête

## de la repreneure familiale

### Ce qui l'anime



- **Poussée vers une fonction de direction pour préserver un patrimoine familial, elle ne nourrit pas de goût particulier pour l'entrepreneuriat.** Par tradition, et non par obligation, elle veut reprendre l'affaire de ses parents et la transmettre à ses enfants<sup>(1)</sup>.
- **Ce désir de préserver un héritage familial est beaucoup plus affirmé que chez le repreneur familial,** davantage marqué par son goût d'entreprendre et la volonté d'être son propre patron.

### Elle et son entreprise



- Elle a souvent occupé un poste de non-cadre dirigeante au sein de son entreprise actuelle avant de la diriger.

### Parole de dirigeante

“ Il n'y a pas eu de vraie phase de transition. Je connaissais l'entreprise quand j'étais jeune, j'ai bossé en binôme avec le DG de l'époque et j'ai remplacé mon père [président] quand il a pris sa retraite. ”

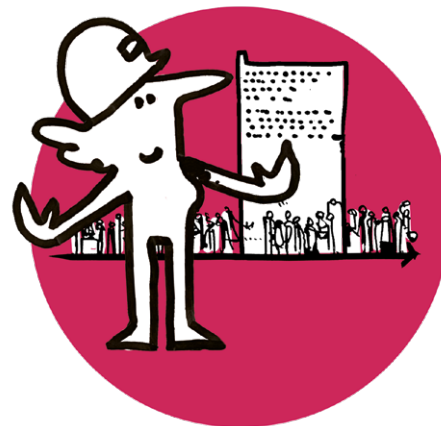
Dirigeante, Transport, 165 salariés

- **Elle a pour ambition de pérenniser l'activité de l'entreprise** pour assurer une bonne transmission aux générations suivantes de repreneur(e)s.
- Elle reconnaît volontiers son manque de compétences sur certains sujets. De fait, elle est moins diplômée et expérimentée que ses pairs alors même qu'elle hérite d'une entreprise plus grande, dans des secteurs plus techniques.

### Elle et ses proches



- **Elle y trouve soutien et inspiration, empreinte des réussites entrepreneuriales de son entourage familial,** qui l'ont incitée à devenir cheffe d'entreprise.
- **La famille, actionnaire majoritaire ou à parts égales,** contrôle l'entreprise.
- **La repreneure familiale doit « tuer le père » charismatique,** qui reste présent après avoir transmis le patrimoine mais est peu enclin à transmettre le pouvoir<sup>(2)</sup>, et ce, dans un climat de confiance avec la famille actionnaire.



<sup>(1)</sup> Sabrina Bellanca, Olivier Colot (2014), *Motivations et typologies d'entrepreneurs. Une étude empirique belge.*

<sup>(2)</sup> Béatrice Albert, Annabelle Jaouen et Audrey Missonier (2016), « Daughters: invisible heroes of family businesses? », in *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship.*

# PAROLE D'EXPERTE



## Annabelle Jaouen

Professeure à Montpellier Business School,  
Enseignante-chercheuse spécialiste des PME

Co-auteure de « Daughters : invisible heroes  
of family businesses? »<sup>(1)</sup>

## Constate-t-on une dynamique féminine dans les reprises familiales ?

Les femmes ne constituent pas la majorité des repreneurs familiaux, au contraire. Nous sommes encore dans une société paternaliste où on a tendance à passer le relais au fils ou à l'aîné. La fille devient alors repreneuse soit en deuxième choix suite au refus du fils, soit en « urgence » à la suite d'une situation de crise (décès ou maladie du père).

Les évolutions sont lentes mais les dirigeantes sont quand même de plus en plus présentes sur la reprise familiale. Le plafond de verre reste là : les femmes ont encore du mal à atteindre la direction générale dans les entreprises non familiales. Dans les entreprises familiales, c'est moins marqué.

## Quels sont les enjeux de la reprise familiale pour une femme ?

Les gens considèrent qu'ils ont « repris » parce qu'ils ont fait la transmission juridique de la propriété chez le notaire. Mais c'est dans la symbolique et la liberté d'action du descendant que cela se joue : comment la nouvelle dirigeante va parvenir à mettre en place sa stratégie, sa vision et prendre totalement sa place.

Ce processus nécessite un travail psychologique à la fois du père et de la fille. Pour le père ça va être de reconnaître petit à petit que sa fille est aussi une manager et une dirigeante, et, par rapport à lui-même, de lâcher prise. La fille, elle, doit faire face au père, et cela va être souvent plus dur, pour elle, de s'affirmer.

## Et comment la fille peut-elle réussir une reprise familiale ?

En général, cela marche bien quand la fille a trouvé dans l'entreprise familiale un tuteur, c'est-à-dire une personne du genre masculin, plutôt de la génération du père (un bras droit ou un des directeurs de l'époque du père). Il va être à la fois le parrain, le mentor. Il va aider la fille à prendre sa place et la reconnaître comme telle. En devenant l'allié de la fille tout en étant de la génération du père, il va être très aidant pour sa légitimité.

<sup>(1)</sup> Béatrice Albert, Annabelle Jaouen et Audrey Missonier (2016), article paru dans l'ouvrage *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship* chez Routledge.

# Dans la tête

## de la repreneure externe

### Ce qui l'anime



**Archétype de l'entrepreneur, elle est animée par le goût d'entreprendre, mais aussi puissamment portée par la volonté d'être son propre patron.** Plus attachée à la croissance de son entreprise, mais moins appétente au risque que la fondatrice, elle se démarque de ses pairs. En revanche, ses motivations ne se distinguent pas de celles du repreneur externe.

### Parole de dirigeante

“ Contrairement à la créatrice, la repreneure n'a pas le goût du risque, mais elle a du cash. C'est pour ça qu'elle reprend. C'est aussi quelqu'un qui, plus que la créatrice, construit, stabilise, organise. ”

Annabelle Jaouen, enseignante-chercheure

### Elle et son entreprise



À la tête d'une entreprise de plus petite taille, elle est actionnaire majoritaire voire seule détentrice du capital.

### Parole de dirigeante

“ J'ai proposé à un chef d'entreprise que je connaissais depuis 30 ans de s'associer avec moi dans la reprise de l'entreprise. La condition était que je sois majoritaire, car je souhaitais être autonome et à la fin la décisionnaire ultime. ”

Agathe Boidin, Pacific Pêche  
Commerce, 250 salariés

- Elle a besoin de consolider sa connaissance de l'entreprise et de son secteur.

### Parole de dirigeante

“ Quand on reprend, on reprend une histoire et on ne peut pas faire table rase. Il faut revenir à l'ADN de l'entreprise et composer avec les individus, valoriser leur savoir-faire. ”

Dirigeante, Industrie, 14 salariés

- **Son niveau de formation**, plus souvent dans des matières techniques et scientifiques, **et son expérience** de cadre dirigeant, sont aidants.

### Parole de dirigeante

“ J'ai attendu 10 ans avant de reprendre ma première entreprise. J'ai d'abord voulu travailler dans plusieurs sociétés, pour avoir le bagage me permettant de mener mon projet entrepreneurial correctement. ”

Audrey Alajouanine, Topo Air Tech  
Services aux entreprises, 23 salariés

### Elle et ses proches



Son entourage est soutenant, même s'il n'est pas issu du milieu entrepreneurial. La famille est, par ailleurs, présente au capital en tant qu'actionnaire minoritaire.



# PAROLE DE DIRIGEANTE

## Repreneure externe



### Agathe Boidin

Dirigeante - Pacific Pêche (Commerce - 250 salariés)  
Saint-Gély-du-Fesc (34)

**Pacific Pêche** est le premier réseau de magasins spécialisé dans la pêche en France, avec plus de 40 magasins.

### Quel a été votre parcours avant de devenir dirigeante ?

J'avais l'ambition d'avoir un poste de DG ou d'avoir ma boîte depuis mes études. Après un double diplôme en école de commerce et expertise comptable, j'ai travaillé 4 ans chez Sara Lee (maison mère de Dim), puis j'ai intégré Orchestra [mode enfant]. J'y suis restée 18 ans, dont 7, en tant que directrice financière. En 2012, j'ai été nommée directrice générale. En 4 ans nous avons multiplié le chiffre d'affaires par 4 avec un EBE de plus de 10 %. Puis je me suis proposée pour développer la marque aux US, ayant toujours eu envie d'avoir une expérience professionnelle dans ce pays. Ce projet de développement a été abandonné au bout de 2 ans du fait de difficultés de la marque sur le marché européen. J'ai fini par quitter Orchestra pour rester aux US. Après une expérience en conseil, j'ai su que je voulais en réalité être cheffe d'entreprise.

### Pourquoi avez-vous choisi de reprendre une entreprise plutôt que d'en créer une ?

Je n'ai pas créé une entreprise parce que je ne me sens pas une âme de créatrice. Je n'ai pas des idées « comme ça ». Ma force, c'est de développer, d'avoir une vision, d'emmener des personnes, des équipes avec moi, éventuellement de restructurer une entreprise. C'est ce que j'avais fait chez Orchestra, et c'est ce que je sais faire.

### Pouvez-vous nous raconter votre parcours de reprise ?

Pacific Pêche était en redressement judiciaire. Le fonds d'investissement qui l'avait rachetée en 2016, n'a pas réussi à la développer en 4 ans. En vue d'une reprise, je me suis entourée d'un cabinet d'audit (mes auditeurs chez Orchestra), et d'un avocat spécialisé dans la reprise de sociétés au tribunal de commerce, pour, entre autres, estimer le prix d'achat.

Faute de temps pour lever les financements bancaires suffisants du fait des contraintes de la reprise au tribunal, j'ai demandé à deux dirigeants, que je connaissais par ailleurs, de s'associer avec moi, et de m'aider dans cette reprise. Par contre, il y avait une condition : c'est que je sois actionnaire majoritaire, parce que je souhaitais être le décisionnaire final des actions menées dans cette relance.

On a gagné au tribunal et j'ai pu reprendre l'entreprise. On a réussi parce que nous avons un projet de reprise clair, parce qu'on avait réuni les financements et, surtout, parce que j'avais une grande expérience en retail, bien que je sois une femme et que je ne sache pas pêcher. Par contre, il m'a manqué un retour d'expérience de quelqu'un qui avait repris une boîte au tribunal, et j'aurais aimé être plus informée avant d'entamer les démarches.

### **Quels étaient vos premiers pas en tant que dirigeante ?**

À la reprise, je me suis attachée à aller voir les 40 magasins en France. On a fait un séminaire pour communiquer sur le projet de la reprise et rassurer les collaborateurs. Ils ont vu qu'il y avait quelqu'un qui avait repris la boîte en main, avec engagement. Ils ont aussi vu que je m'étais entourée d'un comité de direction, avec des personnes qui venaient du retail, du commerce et des connaisseurs de la pêche. Dans le milieu très masculin qu'est la pêche, c'était très important d'avoir des personnes qui pêchaient dans l'équipe de direction.

# Deux sous-profils de dirigeantes aux motivations singulières

Deux sous-profils de dirigeantes subsistent : la **repreneure ancienne salariée de l'entreprise** et la **dirigeante salariée/mandataire**. Ces profils tranchent par leurs motivations : alors que les autres profils sont motivés par leur goût d'entreprendre ou la volonté d'être leur propre patronne, la repreneure ancienne salariée et la dirigeante salariée / mandataire se distinguent par leur volonté de sauvegarder des savoir-faire.

Toutefois, elles présentent également des caractéristiques des trois profils précédents :

- **La repreneure ancienne salariée se rapproche de la repreneure familiale** : moins diplômée et moins expérimentée, elle peut utilement capitaliser sur sa connaissance intime de l'entreprise. En 2005 déjà, une étude Oséo<sup>(1)</sup> montrait que les anciens salariés de l'entreprise avaient deux fois plus de chances de réussite qu'un repreneur extérieur.
- **La dirigeante salariée ou mandataire est à mi-chemin entre la repreneure familiale et externe** : à la tête d'une grande PME voire ETI, comme la repreneure familiale, hautement qualifiée, comme la repreneure externe, elle semble mieux armée que ses paires dans l'exercice de ses fonctions. Toutefois les difficultés d'accès au financement sont plus aiguës pour la dirigeante salariée mandataire (44 % des dirigeantes salariées ou mandataires concernées, contre 28 % de leurs homologues masculins). C'est le seul profil où le genre agit sur les difficultés de financement.

	LA REPRENEURE ANCIENNE SALARIÉE DE L'ENTREPRISE	LA DIRIGEANTE SALARIÉE OU MANDATAIRE	
QUI SONT-ELLES ?	EN % DE RÉPONDANTS	8 %	18 %
	MOTIVATION À L'ACCÈS	La volonté de sauvegarder des savoir-faire	
	MOTIVATION AUJOURD'HUI	Contribuer au développement économique d'un territoire et créer des emplois	Manager des équipes Être leader d'un collectif
	FORMATION INITIALE	38 % de Bac +5	61 % de Bac +5
	EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE	+ Salariée de son entreprise actuelle, mais pas cadre dirigeant	+++ Salariée cadre dirigeant d'une PME/ETI
QUEL PROFIL D'ENTREPRISES ?	ANCIENNETÉ	+++	++
	SECTEURS	Services aux entreprises	Services aux entreprises
		Industrie	Industrie
	TAILLE DE L'ENTREPRISE	+ Entreprises de petite taille	+++ Entreprises de grande taille
	POIDS DANS L'ACTIONNARIAT	+++ Majoritaire au capital	+ Pas actionnaire ou minoritaire
	FINANCEMENT	Fermée à ouvrir le capital à un fonds	Difficultés d'accès au financement
	DIVERS	Faible intégration dans les réseaux professionnels	Mieux rémunérée que ses paires Poids de la solitude

<sup>(1)</sup> Oséo (devenu Bpifrance) (2005), *La transmission des petites et moyennes entreprises*.

**04.**

**DIRIGEANTES  
DE PME-ETI**  
■■■

■■■  
**LEURS DÉFIS**

# Face à la charge de travail familiale, oser l'entrepreneuriat

## La double-journée des dirigeantes

**Les dirigeantes n'échappent pas à l'inégal partage des tâches domestiques et familiales.** Ces dernières demeurent essentiellement féminines, y compris dans les couples au sein desquels les femmes ont une position professionnelle plus favorable que leur conjoint<sup>(1)</sup>.

Ainsi, si pour la majorité des dirigeant(e)s de PME-ETI en couple, les conjoints sont souteneurs (ils comprennent les enjeux liés à la fonction de chef(fe) d'entreprise, et ils s'adaptent volontiers aux contraintes professionnelles), l'écart entre les genres se creuse en matière de gestion familiale. Les dirigeantes bénéficient moins que leurs homologues masculins de l'aide de leurs conjoints, plus souvent à temps plein<sup>(2)</sup>. Et, de façon mécanique, les difficultés sont plus aiguës pour les femmes à la tête de familles monoparentales.

### • FOCUS SUR LES DIFFICULTÉS DES DIRIGEANT(E)S

(en % des répondants par genre, hors célibataires)

Le conjoint / la conjointe ne s'occupe pas de la gestion familiale (éducation des enfants, planification des vacances, tâches ménagères)



Il est difficile de concilier vie professionnelle et vie personnelle



● Dirigeantes ● Dirigeants

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

<sup>(1)</sup> Regards croisés sur l'économie (2014), *Peut-on faire l'économie du genre*.

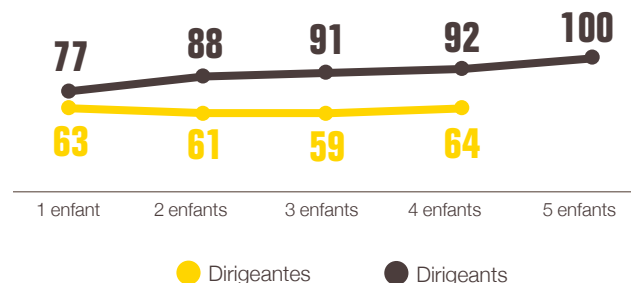
<sup>(2)</sup> **Bpifrance Le Lab** (2021), *Chef.fe d'entreprise, chef.fe de famille*.

## « L'effet ciseaux » du nombre d'enfants

Non seulement les dirigeantes sont moins aidées que leurs homologues masculins dans la gestion familiale mais cet écart s'accroît avec le nombre d'enfants. Là où le dirigeant pourra quasi-intégralement s'appuyer sur son couple pour « l'intendance » familiale quand il a davantage d'enfants, la dirigeante devra composer avec un conjoint qui ne sera pas nécessairement plus aidant.

### • IL/ELLE S'OCCUPE DE LA GESTION FAMILIALE (ÉDUCATION DES ENFANTS, PLANIFICATION DES VACANCES, TÂCHES MÉNAGÈRES)

(% des répondants ayant répondu oui, suivant le nombre d'enfants)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

Dirigeantes ayant 5 enfants : trop peu de données pour être exploitées.

Note de lecture : 63 % des dirigeantes ayant un enfant ont un conjoint qui s'occupe de la gestion familiale, contre 77 % des dirigeants ayant un enfant.

Ces résultats peuvent être mis en perspective avec la littérature, qui montre qu'il existerait un niveau minimal de tâches incompressibles pour les femmes, quel que soit leur niveau de revenu, reposant sur le temps consacré aux enfants<sup>(1)</sup>. C'est sans compter le poids grandissant des aînés et le rôle des aidants, encore majoritairement des femmes.

<sup>(1)</sup> Simon Bittmann (2015), *Ressources économiques des femmes et travail domestique des conjoints : quels effets pour quelles tâches ?*.



# QUES- TIONS À ...



## Frédérique Debout

Maîtresse de conférences  
en psychodynamique du travail

Conservatoire National des Arts et Métiers

“ **Les femmes reçoivent des prescriptions sociales qui peuvent entrer en contradiction : s’investir dans les études, dans le travail. Mais dans le même temps, à partir d’un certain âge on attend d’elles qu’elles prennent en charge le foyer et les enfants. Il y a différentes manières de traduire ces assignations et ces prescriptions sociales mais, très souvent, cela les conduit à devoir renoncer à certaines choses.** ”

## Pouvez-vous nous expliquer comment se construisent les rôles sociaux des femmes et des hommes ?

On a tendance à ramener à une nature sexuelle quelque chose qui est un construit social. Cette construction sociale, le genre, influe sur la perception et la construction de la représentation qu’on se fait de la femme ou de l’homme. Selon nous, l’organisation du travail à l’échelle d’une société joue un rôle majeur dans la construction du genre, compris comme un rapport de domination entre les sexes. Dans les rapports de domination, le travail occupe une place centrale : la question, c’est qui aura la charge de faire les tâches les moins valorisantes et les moins gratifiantes... et qui pourra s’en dispenser (c’est-à-dire qui jouira du fait que l’autre le fera) !

Le rôle social de la femme ou de l’homme ne sont pas déterminés par une nature génétique. On reçoit, depuis tout petit, par les adultes, des messages d’assignation de genre, plutôt à l’un ou à un autre. Or les adultes ne sont pas des dépositaires neutres des contenus de ces messages. Ils sont pensés et traduits de manière incomplète et imparfaite. Mais quand les adultes adressent ces messages à l’enfant, c’est leur propre traduction qu’ils transmettent et, dans cette traduction, la manière dont ils sont engagés dans le travail a une influence. Donc l’assignation qu’on transmet à nos enfants est teintée du vécu du travail.

Les rôles sociaux des femmes et des hommes ont évolué, notamment en raison des évolutions du monde du travail. Aujourd’hui, même si les femmes restent majoritairement celles qui sont en charge de l’espace domestique, les choses se déplacent et complexifient le rapport entre les sexes car cela entraîne des remaniements des codes et des attendus, y compris dans la sphère affective et intime.

## Pourquoi, aujourd'hui, certaines inégalités entre femmes et hommes persistent-elles encore ?

Nous sommes tous conscients que les rôles sociaux méritent d'évoluer, surtout au regard des injustices liées aux rapports de domination. Ce type d'évolution, déjà à l'œuvre, n'est pas évident à gérer. Il peut faire apparaître des zones de conflit.

Les générations d'aujourd'hui se sont donc construites dans ces zones de conflit, ce qui a des incidences sur les femmes et les hommes, y compris sur la sphère intime. Les codes de la séduction changent, tant et si bien que femmes et hommes se retrouvent parfois dans des situations délicates, brouillant les représentations à partir desquelles l'un et l'autre s'engagent dans les rapports de séduction.

Puis, il y a également le poids de la société qu'il est difficile de faire évoluer : les attendus pour les uns comme pour les autres. Il peut être difficile pour un homme de s'absenter du travail pour garder un enfant malade... car les collègues ne comprendront pas pourquoi ce n'est pas la mère de l'enfant qui le fait... Les femmes d'aujourd'hui reçoivent des prescriptions sociales qui peuvent entrer en contradiction : s'investir dans les études, dans le travail. Mais en même temps, à partir d'un certain âge, on attend d'elles qu'elles prennent en charge le foyer et les enfants. Il y a différentes manières de traduire ces assignations et ces prescriptions sociales mais, très souvent, cela les conduit à devoir renoncer à certaines choses.

Quant aux hommes, s'ils ne font pas face aux mêmes exigences sociales, qu'ils n'ont pas à renoncer à leurs carrières professionnelles cela n'empêche pas les choses d'évoluer, surtout avec cette génération de femmes qui sont beaucoup plus autonomes et plus émancipées.

## Comment ces rôles sociaux préconçus sont-ils transposés dans le milieu entrepreneurial ?

Un certain nombre de dirigeants d'entreprise que j'ai pu rencontrer témoignent de la difficulté à s'arrêter de travailler pour garder leurs enfants. Ils affirment que ce serait plus naturel pour une femme. Car lorsque les femmes le font, cela est plus en accord avec les assignations de genre initiales, qui leur attribue prioritairement le soin à l'autre. Elles sont même parfois encouragées à le faire. Ce n'est pas encore le cas pour les hommes. Donc, si leurs femmes travaillent, qui plus est lorsqu'elles ont un poste de dirigeantes, les espaces de conflits peuvent devenir très complexes. Ou alors cela passe par une délégation des tâches domestiques, bien souvent à d'autres femmes !

Quand pour des raisons diverses, cette délégation ou cette sous-traitance du *care*<sup>(1)</sup> n'est pas mise en place, les dirigeantes adaptent leur engagement professionnel en fonction de la gestion de l'espace familial, quitte à entrer dans la surcharge.



<sup>(1)</sup> Le soin.

# Face à la discrimination, retourner le stigmat

## Les stéréotypes de genre persistent

**Les dirigeantes récusent les stéréotypes et la majorité s'affirment comme les égales des dirigeants** sur la prise de risque, l'accès au financement, le rapport à la croissance et l'ambition. Comme les tenants du féminisme libéral<sup>(1)</sup>, elles considèrent les différences sexuées comme une fiction en matière entrepreneuriale et elles ne doivent pas légitimer d'inégalités.

**Pourtant, les dirigeantes sont régulièrement ramenées à leur genre dans les interactions professionnelles hors de l'entreprise** (fournisseurs, clients, financeurs, journalistes...). Elles se heurtent à des stéréotypes sexistes voire à des comportements discriminatoires, en particulier dans des secteurs techniques, dont les normes professionnelles dominantes sont historiquement masculines.

## Paroles de dirigeantes

“ Du fait que je sois une femme, tout de suite, on me demande comment je gère ma vie familiale, les enfants. On me parle en tant que femme et pas du tout en tant que présidente de la société ! ”

Dirigeante,  
Santé, 19 salariés

“ Il ne se passe pas une semaine sans qu'un commercial ne débarque et me dise « Il est où le patron ? ». « C'est moi ». « Ah ! Il faudrait que vous alliez chercher votre mari parce qu'on va parler de choses techniques ». ”

Dirigeante,  
Industrie, 14 salariés

“ Aux rendez-vous clients ou fournisseurs, auxquels mon frère [co-dirigeant] et moi sommes présents on ne s'adresse qu'à mon frère. Cette situation je l'ai vécue assez régulièrement. ”

Nathalie Lebagry, Le Fruitier,  
Tourisme, 35 salariés

“ Les fournisseurs me montrent les plans techniques de machines, avant de les montrer à mon épouse (co-gérante). Quand je dis que c'est elle qui s'occupe de l'organisation industrielle et des implantations, ils sont un peu surpris de l'apprendre. ”

Jean-Charles Rinn, Adampack,  
Industrie, 70 salariés

“ Ma mère, mon associée au début, et moi avons demandé un prêt pour faire des travaux d'agrandissement de notre magasin. La veille de la signature du prêt, le banquier nous a demandé des garanties supplémentaires parce que nous étions deux femmes, nous allions forcément nous faire avoir pour les travaux ! ”

Anne Désir, ABCD Optique,  
Commerce, 100 salariés

<sup>(1)</sup> Ahl, H. (2006), *Why research on women entrepreneurs needs new directions*.

## « Indignez-vous », en attendant la prochaine génération !

Face aux stéréotypes persistants, les dirigeantes peuvent retourner le stigmate et renvoyer leurs interlocuteurs à leurs représentations sociales sexistes : « Pourquoi, Monsieur, pensez-vous que mon collègue dirige la société ? ».

### Parole de dirigeante

“ **Oui je suis douce, oui je suis gentille. Mais, à la fois, je suis puissante, je suis tenace, je suis résiliente. Ce n'est pas « OU » mais c'est « ET ».** ”

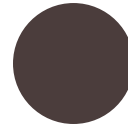
Anne Désir, ABCD Optique  
Commerce, 100 salariés

Par ailleurs, la prise de conscience collective sur les inégalités professionnelles femmes-hommes, relayée par les medias, soutenue par les politiques publiques, laisse entrevoir un changement de paradigme, à la faveur d'un renouvellement des générations actrices sur le marché du travail.

### Parole de dirigeante

“ **Les choses sont naturellement en train d'évoluer. Avec le temps, il y aura de moins en moins de profils qu'on peut qualifier comme « misogynes ».** ”

Nathalie Lebargy, Le Fruitier  
Tourisme, 35 salariés



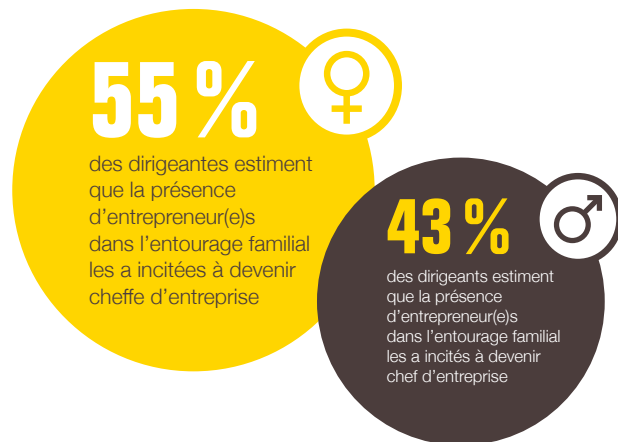
# Face aux exigences de l'entrepreneuriat, s'entourer et partager le pouvoir

## La famille inspire les vocations des dirigeantes

La présence d'entrepreneur(e)s dans l'entourage familial incite à devenir chef(fe) d'entreprise. Cela est d'autant plus vrai pour les dirigeantes, qui sont plus nombreuses que leurs homologues masculins à affirmer que la présence d'entrepreneur(e)s dans l'entourage familial les a incitées à devenir cheffe d'entreprise (55 % contre 43 % pour les dirigeants).

- **DIRIEZ-VOUS QUE LA PRÉSENCE D'ENTREPRENEUR(E)S DANS L'ENTOURAGE FAMILIAL VOUS A INCITÉ À DEVENIR VOUS-MÊME CHEF(FE) D'ENTREPRISE ?**

(en % des répondants par genre)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

D'après les dirigeantes, la famille constitue un élément essentiel d'acculturation à l'entrepreneuriat, en particulier concernant des femmes pour lesquelles la carrière de dirigeantes constitue un défi. Les figures emblématiques de dirigeantes étant moins répandues, l'entourage familial rendrait l'entrepreneuriat plus accessible et plus compréhensible. Il pourrait également désacraliser la notion de risque inhérent à l'entrepreneuriat.

## Paroles de dirigeantes

“ J'aurais eu peu de chance de créer une entreprise s'il n'y avait pas eu l'entreprise familiale. ”

Dirigeante  
BTP, 17 salariés

“ Les femmes issues d'un milieu familial entrepreneurial sautent plus facilement le pas de l'entrepreneuriat que les autres. Cela leur montre que le risque entrepreneurial est une option, et qu'elles peuvent le prendre sans dommage. Les autres ont plus peur du risque (car méconnu) que représente l'entrepreneuriat. ”

Ghislaine Torres – Membre de l'association CRA  
(ex-cheffe d'entreprise)

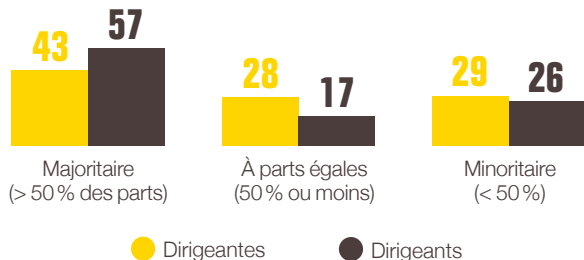
**Ainsi, les dirigeantes savent, mieux que les dirigeants, s'entourer de leurs proches.** Elles se sentent moins seules (27 % vivent le poids de la solitude comme une difficulté, contre 36 % des dirigeants) et sollicitent leur cercle familial en premier lieu.

## Le capital est réparti entre associés... par choix ou contrainte ?

Les dirigeantes de PME-ETI partagent plus le capital de leur entreprise que les dirigeants : on observe un écart de 14 points entre les dirigeantes et les dirigeants majoritaires au capital (respectivement 43 % et 57 %), et un écart de 11 points en sens inverse entre les dirigeantes et les dirigeants ayant des associé(e)s à parts égales (respectivement 28 % et 17 %).

### POIDS DES DIRIGEANT(E)S DE PME-ETI DANS LE CAPITAL

(en % des répondants par genre)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ? », juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

**Cette différence entre dirigeantes et dirigeants se retrouve dans toutes les voies d'accès :** 31 % des fondatrices partagent leur capital à parts égales (contre 22 % des fondateurs), 28 % pour les repreneuses externes (contre 12 % pour les repreneurs externes) et 34 % pour les repreneuses familiales (contre 23 % pour les repreneurs familiaux).

Comment interpréter cet écart ? Volonté d'assurer une meilleure complémentarité de compétences et une prise de décision plus éclairée ? Choix pour partager le risque financier ? Ou contrainte pour se lancer ou reprendre ? Cette étude ne permet pas de répondre de manière certaine.

## Parole de dirigeantes

« Lorsque nous avons repris l'entreprise familiale avec mes deux associés, mon mari et mon beau-frère, nous avons choisi une répartition à parts égales pour affirmer l'égalité entre nous et que cette égalité contribue à un meilleur fonctionnement. »

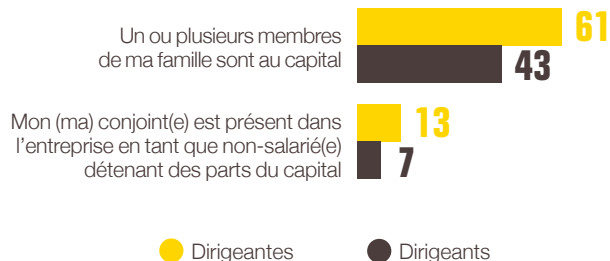
Icédap,  
Services aux entreprises, 12 salariés

### La « conduite accompagnée » des dirigeantes se pense en famille

Pour les dirigeantes, entreprendre est une affaire de famille. Leur famille ou leur conjoint sont plus souvent co-actionnaires comparés aux dirigeants.

### PRISES DE PARTICIPATION DE L'ENTOURAGE

(en % des répondants par genre)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ? », juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

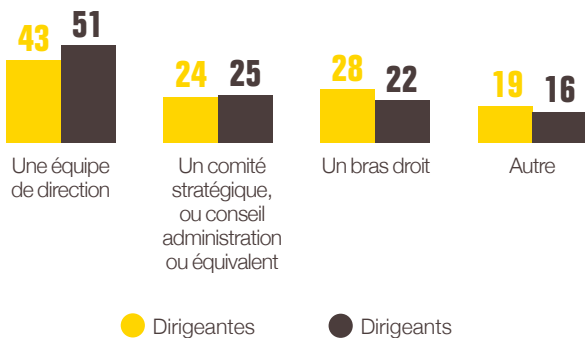
Comme pour les dirigeants, le conjoint est parfois présent pour la gestion de l'entreprise. Mais là où le dirigeant est souvent appuyé par une conjointe salariée dans les fonctions supports (finance, RH), le conjoint salarié de la dirigeante est présent à la direction générale ou dans des fonctions de production.

## Les dirigeant(e)s partagent la prise de décisions stratégiques avec des instances de gouvernance

Pour améliorer la prise de décisions stratégiques et équilibrer les pouvoirs au sein de l'entreprise, les dirigeantes, comme leurs homologues masculins, s'appuient sur des instances de gouvernance.

### • POUR LA PRISE DE DÉCISIONS STRATÉGIQUES, VOUS APPUYEZ-VOUS SUR... ?

(en % des répondants par genre, plusieurs réponses possibles)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Femmes et hommes dirigeant(e)s de PME-ETI : êtes-vous si différents ?*, juin 2022, 1 160 réponses exploitées.

Les instances de gouvernance retenues ne dépendent pas du genre, mais de la taille et la forme juridique de l'entreprise. Il pourra s'agir d'une équipe de direction ou d'un comité stratégique, organes privilégiés pour de grandes PME ou ETI, ou d'un bras droit, organe privilégié pour de petites PME.

La plus forte propension des dirigeantes à s'entourer d'un bras droit (28 % contre 22 % pour les dirigeants) s'explique ainsi par la taille de leurs entreprises, en moyenne plus petites. Il en est de même pour leur recours, plus faible, à une équipe de direction.

## La complémentarité masculin-féminin, réassurance dans la gouvernance

**Les dirigeantes sont plus attentives que les dirigeants à la mixité dans la gouvernance.**

- Dans les PME de petite taille (10-49 salariés), où le recours au bras droit est fréquent, les dirigeantes font plus souvent le choix d'un bras droit masculin, par souhait de complémentarité des genres ou par obligation. Ainsi, deux tiers des dirigeantes qui ont un bras droit ont choisi un homme, alors que seuls 39 % de leurs homologues masculins ont fait le choix d'une femme.

## Parole de dirigeantes

“ Si je devais choisir un bras droit, je choiserais un homme, non pas pour asseoir une certaine crédibilité, mais pour avoir une vision et une approche différentes des miennes. Un binôme homme-femme, ce serait vraiment riche. ”

Dirigeante  
Transport, 165 salariés

- Dans les PME-ETI dotées d'instances de gouvernance plus collégiales, les femmes sont également plus attentives à la mixité femme/homme. Le taux de féminisation des conseils d'administration (CA) est ainsi plus élevé dans les PME-ETI dirigées par des femmes (40 % de femmes en CA en moyenne) que dans celles dirigées par des hommes (24 % de femmes en CA en moyenne).

**Toutefois, ce souhait de complémentarité est davantage le fait des repreneures externes**, en recherche de légitimité, que des fondatrices, depositaires de l'esprit de l'entreprise. Ainsi, 83 % des repreneures externes ont un bras droit homme, contre seulement 57 % des fondatrices.

## Face à la solitude, développer son réseau

### La force des réseaux professionnels féminins

Contrairement aux idées reçues :

- **les dirigeantes participent aux réseaux d'entrepreneurs autant que leurs homologues masculins** : 56 % des dirigeantes et 52 % des dirigeants appartiennent à un réseau d'entrepreneurs. La différence n'est pas significative sur le plan statistique ;
- **les dirigeantes sont présentes dans autant de réseaux que les dirigeants** (2,2 en moyenne).

**En revanche, elles sont insérées dans des réseaux à la fois mixtes et non mixtes**, contrairement aux dirigeants qui ne se posent pas la question. Face à la solitude du genre, l'impression de « devoir se battre deux fois plus que les hommes », la recherche de réseaux féminins répond à un besoin d'échanger avec des paires pour rompre l'isolement, mais aussi pour renforcer leur « empowerment » et leur visibilité dans le monde professionnel. De l'avis du CESE<sup>(1)</sup>, ces réseaux d'entrepreneures, en plein essor, sont décisifs pour accompagner les dirigeantes dans un écosystème où elles sont en minorité.

## Paroles de dirigeantes

“ Je voulais être avec des cheffes d'entreprises parce que ça fait du bien, de temps en temps, de partager nos problématiques. Je trouve que les réunions sont toujours dans la motivation, donc ça nous booste et ça fait tenir. Dans ce genre de réseau on est plus valorisée. ”

Sophie Rameaux, Albhotel  
Tourisme, 10 salariés

“ On m'a conseillé d'être visible et d'arrêter d'être dans l'ombre. J'ai pris l'initiative d'inciter d'autres femmes entrepreneures autour de moi à se mettre en avant, à faire des interviews, des articles scientifiques, car j'ai remarqué que l'écosystème pensait qu'on ne savait pas être dirigeantes. ”

Dirigeante,  
Santé, 19 Salariés

**Par ailleurs, les réseaux féminins** contribuent sans doute à lutter contre l'intériorisation des stéréotypes de genre. L'autocensure (se limiter dans ses choix professionnels) et le syndrome de l'imposteur (douter de ses compétences) constituent autant d'externalités négatives pour le bien-être de la dirigeante, sa capacité à créer et gérer le développement de l'entreprise. D'après une étude de KPMG<sup>(1)</sup> : 20 % des dirigeantes n'ont pas confiance en leur capacité à diriger, contre 13 % des dirigeants.

### Dépasser le réflexe du réseau familial

Si les dirigeantes sont aussi présentes que leurs homologues masculins dans les réseaux professionnels, elles semblent en faire un usage commercial moins extensif.

À cet égard, la littérature montre que les cheffes d'entreprise s'appuient davantage que les chefs d'entreprise sur leur réseau familial et leur conjoint pour nouer des relations clients, alors que les dirigeants recourent en premier lieu à leurs relations professionnelles, avant de penser à leur conjointe<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> KPMG (2015), Portrait des femmes dirigeantes en France.

<sup>(2)</sup> Robinson, S., Stubberud, H.A. (2009), *Sources of advice in entrepreneurship: gender differences in business owners social networks*.

<sup>(1)</sup> Conseil économique, social et environnemental (2020), *Femmes et entrepreneuriat*.



# PAROLES DE PARTENAIRE

**Anouk Déqué,**

Présidente FCE France



**Beryl Bès**

Relations Bpifrance/FCE France



## Quel est la force du réseau féminin FCE France ?

Notre réseau FCE France permet aux dirigeantes, par la force de l'entraide, de rompre leur isolement, de partager des expériences et connaissances, de décupler leur potentiel de développement et de favoriser leur rayonnement ainsi que la nécessaire audace. Ainsi, les dirigeantes pourront prendre leur place légitime dans les instances économiques de notre pays.

## Qu'apporte l'étude de Bpifrance Le Lab réalisée en partenariat avec FCE France ?

Grâce à cette étude, nous constatons que les dirigeantes de PME-ETI, une fois en place, éprouvent peu de différences avec les hommes sur l'ambition, le développement et le financement.

Finalement, comme pour toutes les femmes, les particularités portent sur les sujets de charge mentale. Ces différences appellent à une nécessaire évolution des infrastructures et des cultures entre autres points, de ressentis en termes d'isolement comme les dirigeants de PME-ETI, et de rapport à l'argent (Rémunération et capital) ou plus exactement de valorisation de l'expertise (syndrome de l'imposture).

En revanche, il ressort de leur témoignage que leur parcours pour y arriver a été complexe, du fait des stéréotypes persistants.

## Quelles sont les recommandations de FCE France à l'issue de cette étude ?

Notre enjeu est de voir augmenter dans les années à venir le pourcentage de dirigeantes de PME-ETI qui n'est que de 12 % aujourd'hui.

Au-delà du nombre, il faut s'interroger sur des éléments concrets et structurels qui permettraient de libérer temps et contraintes. Il faut préparer par des actions, notamment de mentorat, à la reprise d'entreprises. Il s'agit également de combattre, dès le plus jeune âge, de façon réaliste, les poncifs métiers, de renforcer la reconnaissance des entreprises de taille moyenne, de former au management, etc. Ces idées sont d'ailleurs développées au sein de FCE.

Nous présenterons l'étude dans le réseau FCE France avec les 65 Présidentes de délégation, pour construire ensemble des recommandations favorables à l'entrepreneuriat féminin dans toutes ses composantes : création, reprise externe ou familiale.

## Et après ?

### Le dirigeant du futur est aussi une femme !

À rebours de la grande entreprise et du salariat, encore adossés aux normes masculines en matière de compétences, de culture de travail, de socialisation, les PME-ETI constituent un terrain économique au sein duquel les dirigeantes ont pu, presque librement, recomposer les normes. Parce que la reprise (familiale ou externe) leur permet d'accéder à des secteurs réputés masculins, parce que leurs motivations et leur rapport à la croissance diffèrent de ceux des dirigeants, parce qu'elles savent s'entourer, des femmes ont su porter, avec panache, leurs projets d'entreprise et rivaliser avec leurs homologues masculins. Au vu de ces différences structurelles, auxquelles s'ajoutent les inégalités de répartition du travail domestique, les stéréotypes de genre persistants, la femme dirigeante est une cheffe d'entreprise bien singulière.

Seulement, elles sont aujourd'hui une minorité (12 %) à avoir réussi à briser le plafond de verre dans l'entrepreneuriat, et ce chiffre a un goût d'inachevé. Mais les évolutions socioéconomiques vont, de plus en plus, pousser les femmes aux postes de direction des PME-ETI.

L'âge élevé des dirigeants de PME pose la question des reprises externes, voie d'accès dans laquelle les femmes n'ont pas encore percé, et qui sera, sans doute, leur prochain enjeu de positionnement.

Mais surtout, les jeunes générations aspirent à plus de sens, d'engagement (notamment en matière de climat) et de confiance<sup>(1)</sup>. Dans ce contexte, les femmes, fortes de leurs *soft skills*, semblent toutes prédisposées à incarner le dirigeant de demain. Ce n'est pas une fatalité si les femmes dirigeantes ne sont pas les chantres de l'hypercroissance. Les motivations qui les animent coïncident, plus facilement, avec les objectifs d'une croissance durable et qualitative.



<sup>(1)</sup> **Bpifrance Le Lab**, *Dessiner la société de demain, regards croisés des 18-25 ans et des dirigeants de PME-ETI*, 2022.



**REMER-  
CIEMENTS...**

**Bpifrance Le Lab** remercie :

La Présidente de FCE France, **Anouk DEQUE**, ainsi que **Corinne VIEILLEMARD**, qui en a assuré la Présidence par interim au moment de la réalisation de l'étude et **Beryl BES**, responsable des relations avec **Bpifrance**.

Les autres membres du comité de pilotage :

- **Véronique RUSSO-CORNEC**, Experte comptable - Membre du réseau FCE France ;
- **Isabelle VRAY-ECHINARD**, Présidente de Mirima et Classhôtel. Membre du réseau FCE France ;
- **Marina BOURGAIN**, Enseignante-chercheuse à l'ESC Clermont ;
- **Typhaine LEBEGUE**, Maitre de conférence à l'IAE de Tours ;
- **Didier CHABAUD**, Professeur en sciences de gestion à IAE Paris & Sorbonne Business School.

Les 417 dirigeantes et 743 dirigeants de PME-ETI qui ont accepté de répondre au questionnaire.

Les 22 dirigeant(e)s de PME-ETI interviewé(e)s :

**Audrey ALAJOUANINE, Agathe BOIDIN, Cecile BRUNEL-AMRI, Maxime CABON, Martine CLARET, Anne DÉSIR, Agnès DE MONTBRUN, Christelle DUCLAUD, Cédric FABIEN, Cecile FOSSE, Marianne FOURNIER, Muriel FOURNIER, Sophie FRILLEY, Cedric GAUBERT, Nathalie LEBARGY, Peggy LOUPPE, David MARCO, Nathalie MAUBON, Franck MUTEAU, Sophie RAMEAUX, Jean Charles RINN et Philippe TRUELLE.**

et les 5 expert(e)s interviewées :

**Valérie BOUSSARD, Didier CHABAUD, Annabelle JAOUEN, Frederique DEBOUT et Ghislaine TORRES.**

Les personnes nous ayant aidé à diffuser l'enquête, et/ou ayant accepté de réagir aux résultats de l'étude avant sa publication, et/ou de partager leur avis et expertise.

Merci particulièrement à :

- **Jessica MATOUA**, Fondatrice de Nemow Lab ;
- **Marie ELOY**, Fondatrice et présidente Bouge ta boîte ;
- **Raphaël HADDAD**, Fondateur et Directeur associé de Mots-Clés.

Également :

- **Chrystèle GIMARET**, Fondatrice Ekoklean on Demand, membre du réseaux Les Premières ;
- **Charlotte PAREZ**, Responsable égalité des chances, égalité F/H et réseau Femmes du Medef ;
- **Ingrid LANOË**, Attachée parlementaire auprès de Marie-Pierre Rixain, députée de l'Essonne et présidente de la Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes ;
- **Raphael DORGANS**, Responsable des relations institutionnelles chez Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise ;
- **Séverine LE LOARNE**, Professeur à Grenoble Ecole de Management et titulaire Chaire Femmes & Renouveau économique ;
- **Corinne HABART**, Fondatrice Ethos et membre du réseau FCE France ;
- **Sylvie MENTOR**, Dirigeante Mentor Alu PVC Stores. Membre du réseau FCE France ;
- **Anne JEGAT**, Directrice générale Groupe SOMEFORM, Membre du réseau FCE France ;
- **Valérie GONZALEZ**, Dirigeante d'OK Solution ;
- **Christophe SIVELLE**, Directeur général de IRCE ;
- **Yann TRICHARD**, Président CCI Nantes Saint-Nazaire, **Anthony VALENTINI**, Directeur général CCI Nantes Saint-Nazaire, et **Alexandra BOULAY**, responsable d'études CCI Nantes Saint-Nazaire.

Enfin, nous remercions les équipes de Bpifrance impliquées, en particulier **Marguerite DESCAMPS, Philippe KUNTER, Laurence TASSONE, Laurence SONZOGNI DELGADO, Hélène RATTI, Virginie DANTARD, Hélène FORMERY, Neila TABLI, Adeline MARCHAL**, ainsi que **Stéphanie MAURETA, Alexandre PINOTEAU et Philippine FROMONT.**

 [lelab.bpifrance.fr](http://lelab.bpifrance.fr)

 [@BpifranceLeLab](https://twitter.com/BpifranceLeLab)

 [bpifrance-lelab@bpifrance.fr](mailto:bpifrance-lelab@bpifrance.fr)

## Contacts

---

**Élise TISSIER,**  
Directrice de **Bpifrance Le Lab**

**Bao-Tran NGUYEN,**  
Responsable du pôle études stratégiques

**Kenza EL QAOURI,**  
Responsable études stratégiques

**Pour contacter Bpifrance de votre région**

—  
**[bpifrance.fr](https://bpifrance.fr)**

**Bpifrance**

27-31, avenue du Général Leclerc  
94710 Maisons-Alfort Cedex  
Tél. : 01 41 79 80 00