Femmes dirigeantes en PME : Bilan et perspectives

Didier CHABAUD[1] et Typhaine LEBEGUE[2]

Résumé
Les recherches menées sur les femmes entrepreneures demeurent rares dans le monde francophone, alors que ces dernières années ont vu une prolifération d'actions et de mesures en faveur du développement de l'entrepreneuriat féminin. Cette recherche vise donc à remédier partiellement à ce décalage, en proposant un état des lieux de la place des femmes à la direction des PME françaises de 10 à 250 salariés. Les résultats de cette recherche quantitative menée auprès de 483 dirigeants de PME permettent de mettre en évidence les particularités (ou similitudes) des dirigeantes en matière d'objectifs, de mode de management et d'insertion dans les réseaux et instances professionnelles. Une discussion des résultats permettra de montrer à la fois combien les résultats des études anglophones et francophones peuvent être tantôt confortés – tantôt relativisés – par nos observations, et combien il peut être important d'introduire de nouvelles questions dans l'agenda de recherche.

Mots clés : Entrepreneure – Femme – Genre – PME.

Abstract
The subject of women entrepreneurs remains a research field that has not been significantly explored in the French speaking world. This is despite a real increase in diverse campaigns be they voluntary groups or political or professional bodies which aim to promote and develop women's involvement in entrepreneurship. Therefore, the main purpose of this research is to bridge this gap. This will give us a clearer vision on real role of women company heads, in the domain of small and medium enterprises in France (range between 10 to 250 employees). The data for this quantitative research was gathered from a sample of 483 heads of companies. This allowed us to observe the particularities or common points between SMEs men and women directors. The subjects covered a range of information such as performance, management methods and networking. Further discussion and examination of the collected data will help us gain a greater understanding and the possibility of relative comparison between the studies carried out in the English and French speaking countries. Through this process, we hope to be able to deepen our capacity to further develop and explore the research agenda.

Key words : Entrepreneur – woman – gender – SMEs.

1 - Professeur, Sciences de gestion, IUT TC de l'Université d'Avignon et des pays de Vaucluse, laboratoire BNC, didier.chabaud@univ-avignon.fr
2 - Professeure, Sciences de gestion, France Business School, Campus de Tours, Centre Val de Loire Université, typhaine.lebegue@france-bs.com

Les auteurs remercient Robert Paturel, pour son précieux soutien et son engagement en faveur des recherches sur l'entrepreneuriat féminin et Olivier Germain, qui a rendu possible ce travail commun

L'entrepreneuriat féminin est vital pour le dynamisme de l'économie. En effet, les études internationales du *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) ont montré la corrélation entre le taux d'activité entrepreneurial féminine et la croissance économique. Aussi, les pouvoirs publics de nombreux pays inscrivent désormais l'entrepreneuriat féminin dans leur agenda de politique économique. L'intérêt économique se double d'une question sociétale, celle des inégalités homme-femme : aujourd'hui 30 % des dirigeants d'entreprises sont des femmes, alors même que celles-ci représentent environ 47 % de la population active. On peut ainsi se demander si les femmes ne sont pas touchées en matière de direction d'entreprise, comme en matière de salariat, par le « plafond de verre » (*glass ceiling*), ce phénomène qui limite leur accès aux fonctions les plus élevées des entreprises (tout comme de la plupart des organisations)[3]. Ces questions connaissent un écho particulier dans les sciences de gestion. Les premiers travaux sur l'entrepreneuriat des femmes sont apparus aux Etats-Unis il y a une trentaine d'années sous la plume de Eleanor Schwartz (1976). Des travaux fondateurs (Hisrich et Brush, 1984 ; Brush, 1992 ; Ahl, 2006), notamment ceux développés par le groupe DIANA, ont marqué l'histoire de ce sous-champ qui est désormais consacré sur la scène internationale[4]. Le contexte français connaît désormais un intérêt croissant pour ces questions, ainsi qu'en témoignent, par exemple, les récentes soutenances de thèses de Ballereau (2012) et Lebègue (2011), dans la suite des publications de Cornet et Constantinidis (2004), Constantinidis et Nelson (2009) et Richomme-Huet et d'Andria (2012). Cependant, les recherches menées sur l'entrepreneuriat des femmes en France sont relativement récentes et rares sont les études permettant – grâce à des échantillons conséquents – de circonscrire la réalité des dirigeantes dans les PME. Nous souhaitons, dans ce texte empirique, cerner la place des dirigeantes dans les PME françaises, afin de voir dans quelle mesure dirigeants et dirigeantes convergent dans leurs comportements. Pour réaliser cet état des lieux, nous nous appuierons sur une étude empirique réalisée sur 483 dirigeants français, laquelle a été réalisée sous l'égide de l'organisation Ariane Compétences et Management et dont les résultats ont été partiellement publiés dans un ouvrage collectif (Chabaud, 2013). Cette étude a permis de montrer que 27 % des dirigeants d'entreprises de 10 à 149 salariés sont des femmes et qu'elles représentent 7 % des dirigeants de PME de 150 à 249 salariés. Derrière ce constat générique, il nous semble important de procéder à un double éclairage. Tout d'abord, nous souhaitons affiner et contextualiser ce constat, dans la mesure où certains analystes en soulignent la faiblesse (Bel, 2009), tandis que d'autres pourraient marquer l'ampleur

3 - Parue pour la première fois dans le *Wall Street Journal* en 1986, l'expression « le plafond de verre » (*glass ceiling*) désigne l'étape à partir de laquelle les femmes sont freinées dans leur évolution professionnelle et ne peuvent accéder à des fonctions de décision. De nombreuses recherches ont été réalisées afin d'appréhender les raisons de l'apparition de ce plafond de verre et son implication sur la carrière des femmes.

4 - Le projet DIANA, lancé en 1999, rassemble une communauté de chercheures sur la question du financement des entreprises féminines (Candida Brush, Nancy Carter, Elizabeth Gatewood, Patricia Greene and Myra Hart). Leur approche distingue l'offre de capital-risque et la demande que constituent les femmes chefs d'entreprises. Elles essayent de savoir si les entreprises de capital-risque dans lesquelles on trouve des femmes, notamment les *Women Business Angels,* se distinguent des entreprises de capital-risque détenues par les hommes. Du côté de la demande, elles étudient les raisons pour lesquelles les femmes ne reçoivent qu'une infime partie du capital-risque distribué aux entreprises. L'équipe du projet DIANA a remporté le « *International Award for Entrepreneurship and Small Business Research* » en 2007.

des progrès[5]. Une prise de recul historique – théorique et empirique – semble donc nécessaire. A partir de là, il sera possible de préciser la méthodologie de l'étude, avant de présenter les résultats concernant les conditions d'accès et d'exercice des dirigeantes et des dirigeants, ainsi que les pratiques selon le sexe du dirigeant. Une discussion des résultats permettra de montrer à la fois combien les résultats des études anglophones et francophones peuvent être tantôt confortés – tantôt relativisés – par nos observations, et combien il peut être important d'introduire de nouvelles questions dans l'agenda de recherche.

1. Le contexte théorique et empirique : de l'entrepreneuriat féminin aux dirigeantes de PME

« Alors qu'il existe de nombreux sujets documentés dans le domaine de l'entrepreneuriat, l'entrepreneuriat des femmes est certainement celui qui fait apparaître le décalage le plus important entre l'importance qui lui est accordée par la communauté académique (en termes de projets de recherches et de publications) et l'importance économique et sociale (en termes de nombre d'entreprises et d'ampleur du phénomène) » (Holmquist et Carter, 2009, p. 122). On conçoit alors l'intérêt de procéder à une rapide contextualisation de l'entrepreneuriat féminin, qui permette à la fois de saisir l'état des connaissances en recherche, mais aussi d'appréhender la situation française en matière de pratiques.

1.1. Le contexte théorique : les recherches sur l'entrepreneuriat féminin

Les recherches menées sur les femmes entrepreneures demeurent rares en France et la différence est d'autant plus frappante que l'on regarde le monde anglo-saxon, dans lequel un courant de recherche s'est développé à partir des années 1980. Ahl (2004) a ainsi recensé 81 articles sur l'entrepreneuriat des femmes, parus dans les revues scientifiques considérées comme les plus importantes dans le domaine de l'entrepreneuriat entre 1982 et 2000[6]. Les Etats-Unis ont produit une grande majorité des travaux, représentant à eux seuls 64 % des travaux, tandis que l'Europe n'est présente que pour un quart d'entre eux (20 articles). Le Royaume-Uni est le pays le plus représenté, avec 12 textes (dont deux en co-écriture), devant la Norvège (4) et la Suède (3). Aucun article n'est écrit par des auteurs français. Au-delà de la nationalité des auteurs, les choix des designs de recherche et des échantillons utilisés sont intéressants. Sur les 81 articles recensés, 73 proposent des études empiriques qui sont, pour une large part des études synchroniques ou transversales, réalisant des observations à un moment donné. En outre, dans près de 9 cas sur 10, les études sont quantitatives et s'appuient sur des techniques statistiques, tandis que dans 77 % des cas, les travaux ont été réalisés à l'aide de questionnaires formulés au préalable. Ahl (2004) souligne, enfin, que la recherche longitudinale se développe, avec six études alors que Brush n'en recensait que deux en 1992. Evolution liée, sans conteste, aux appels réitérés des chercheurs à privilégier des méthodologies favorisant l'analyse en profondeur de la réalité des femmes entrepreneures. Ces aspects se retrouvent lorsque l'on observe les échantillons constitués dans les études empiriques (tableau 1).

5 - Lors d'une étude de grande ampleur conduite au milieu des années 90, Duchéneaut (1996) faisait état de 8 % de femmes à la tête de PME de 10 à 49 salariés, et 4 % dans celles de 50 à 499 salariés. Les dirigeantes de PME étaient donc, en France tout au moins, marginales.

6 - *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Business Venturing*, *The Journal of Small Business Management* et *Entrepreneurship and Regional Development*

Tableau 1 : La représentation des échantillons dans les études sur l'entrepreneuriat des femmes (Ahl, 2004, p.89)

Echantillon	**Nombre**	**Pourcentage**
Femmes entrepreneures	18	25
Femmes entrepreneures et autres groupes Femmes managers (1) Salariées (2)	3	4
Hommes et femmes entrepreneurs	30	41
Hommes et femmes entrepreneurs et autres groupes Managers (4) Equipreneurs (1)	5	7
Copreneurs	2	3
Etudiants	4	5
Nouveaux entrepreneurs (2 uniquement pour les femmes)	3	4
Autres échantillons (chargé de prêt, famille, organismes de développement économique, conseillers et médias)	8	11
Total	**73**	**100**

Un quart de la recherche se concentre exclusivement sur les femmes entrepreneures. Le choix de la méthodologie d'études comparatives hommes-femmes (41 % des recherches) est privilégié, car elle s'accorde davantage avec les objectifs du champ de recherche en émergence que représente celui de l'entrepreneuriat des femmes. Les travaux comparatifs hommes-femmes permettent, en effet, de positionner la question par rapport aux études dominantes, et d'observer s'il est pertinent d'évoquer une quelconque singularité pour les femmes entrepreneures. Au total, les recherches sur l'entrepreneuriat féminin semblent être traversées par deux objectifs d'étude distincts. D'une part, le souhait des chercheurs de lui conférer une place au sein du champ de l'entrepreneuriat a engendré au départ le développement d'études comparatives qui ont eu pour but d'extraire les similitudes et les différences vis-à-vis des homologues masculins. D'autre part, investie dans le projet de comprendre la réalité des femmes entrepreneures, la communauté académique a ensuite engagé des recherches en profondeur, à partir d'études de cas et/ou d'études longitudinales. Celles-ci sont réalisées sur des échantillons restreints et poursuivent le dessein non seulement de mieux connaître le phénomène de l'entrepreneuriat des femmes, mais également de lui préconiser des outils adaptés. Cela est fait dans le but d'inciter les femmes, encore trop peu nombreuses, à opter pour l'entrepreneuriat. La recherche sur ce sujet fait désormais apparaître la cohabitation de ces deux types d'études, comparatives hommes-femmes et des recherches plus qualitatives menées exclusivement sur des échantillons de femmes entrepreneures. Parallèlement aux différentes approches dans lesquelles s'inscrit la recherche, nous pouvons observer des changements importants dans les thématiques explorées. Les recherches sur l'entrepreneuriat des femmes ont, d'abord, porté sur les caractéristiques des entrepreneures et leurs motivations (Carter et al., 2001 ; Greene et al., 2003). Les thématiques ont progressivement évolué et les chercheurs se sont tournés vers l'étude du management, du financement, des réseaux et de la performance des entreprises détenues par les femmes. Puis des thématiques nouvelles sont investiguées, qui renvoient à la reconnaissance des opportunités, aux styles de prise de décision ou encore à la focalisation récente sur les variables perceptuelles (De Bruin et al., 2007 ; Langowitz et Minniti, 2007). Alors que les premières thématiques renvoyaient à l'approche par les traits qui a longtemps dominé la recherche, les sujets recensés dans les travaux actuels s'interrogent davantage sur

la manière dont les femmes conduisent leur création d'entreprises et rejoignent ainsi l'approche par les processus.

Concernant la France, très peu de travaux ont été menés sur cette question et le retard constaté a donc encouragé les chercheurs à adopter l'angle de recherche le plus récent. Les recherches sont donc principalement qualitatives, exploratoires et menées sur des échantillons de femmes (Chasserio et al., 2011, 2012 ; Lebègue, 2011). Si cette démarche semble cohérente, nous avons souhaité mettre en œuvre une étude comparative entre hommes et femmes dirigeant-e-s. Investiguer la thématique en adoptant les approches de recherche les plus récentes est bien évidemment pertinent, mais étudier le cas français à l'aune des thématiques classiques nous semble nécessaire, sous peine de proposer une vision partielle voire biaisée. Ainsi, nous avons cherché à savoir si le profil des dirigeantes, leurs objectifs, leurs pratiques de management et leurs stratégies de réseautage différaient de ceux des hommes.

Pour autant, lorsque l'on aborde la comparaison entre les dirigeants et les dirigeantes, il existe un écueil à éviter, au risque de tomber dans une impasse. Il est nécessaire d'être attentif au choix des termes – sexe versus genre – qui renvoie à deux réalités différentes et ce bien que les deux termes soient fréquemment employés de manière interchangeable. La distinction entre les deux concepts est importante, l'un se référant à une caractéristique biologique qui marque les différences entre hommes et femmes (le sexe), tandis que l'autre (le genre) prend en compte les représentations et stéréotypes culturels liés à chacun des sexes, à leur place, à leurs rôles, etc. Le genre offre par conséquent une vue sur les processus de séparation (masculin/féminin) et les processus de hiérarchisation (une prévalence du masculin considéré comme « la norme » sur le féminin). Selon Delphy (2002), l'obstacle qui nous paralyse est de continuer à penser le genre en termes de sexe et de l'envisager comme une dichotomie sociale déterminée par une dichotomie naturelle. Les recherches sur l'entrepreneuriat se sont historiquement développées à partir des échantillons majoritairement composés d'hommes. Lorsque les études sur l'entrepreneuriat des femmes sont apparues, elles ont analysé le sexe comme une variable donnée dans les études. Or, l'intégration du concept de genre permet de dépasser la dichotomie homme-femme pour tendre vers la considération du masculin et du féminin dans l'entrepreneuriat, que ce soit au niveau du management, de la réussite, de la stratégie de développement de l'entreprise et des prises de décision. Ainsi, les recherches qui mobilisent le concept de genre, ont moins pour objectif de comparer les dirigeants et les dirigeantes mais davantage de comprendre comment chacun intègre des valeurs, des codes, des comportements masculins ou féminins dans la façon de gérer l'entreprise. Il ne s'agit plus de s'intéresser au sexe de l'individu mais à sa manière (masculine ou féminine) de diriger son entreprise. Le concept de genre implique par exemple de prendre en compte les normes culturelles socialement construites qui influencent la réalité entrepreneuriale des femmes, en termes de réseautage ou de relation avec les financeurs, etc. Cette recherche qui entend observer les différences entre les dirigeants et dirigeantes s'ancre donc assez naturellement dans une approche comparative sexuée. Avant d'entrer dans le développement de la méthodologie déployée, nous proposons de revenir sur le contexte empirique de cette recherche.

1.2 Le contexte empirique français

Les interrogations sur la place des femmes dans les entreprises sont relativement anciennes en France, ainsi qu'en témoigne, dès 1966, le livre de Madeleine Guilbert sur « *les fonctions des femmes dans l'industrie* » (Angeloff et Laufer, 2007). Cependant, force est de constater que l'entrepreneuriat au féminin a été pendant longtemps quasiment ignoré. S'il est alors possible de retracer l'évolution de

l'intérêt pour l'entrepreneuriat féminin, il est non moins intéressant d'essayer de cerner l'ampleur de phénomène de direction des PME par des femmes. Phénomène récemment pris en compte dans les statistiques françaises, le portrait quantitatif de l'entrepreneuriat des femmes reste donc difficile à dresser, la diversité des formes entrepreneuriales complexifiant le travail des producteurs de statistiques françaises. En effet, si les entreprises individuelles ont fait l'objet de données sexuées, les informations inhérentes aux sociétés restent plus ardues à obtenir. Dans ces conditions, il est encore très difficile d'accéder à des statistiques sexuées fiables sur la création d'entreprise par les femmes françaises. Fort heureusement, la situation semble en voie de changement, les dix dernières années ayant été marquées par une prolifération de mesures visant à encourager l'entrepreneuriat des femmes en France. C'est très probablement l'étude de l'APCE sur l'entrepreneuriat féminin dans les TPE et PME françaises, publiée en novembre 2007, qui propulse les femmes entrepreneures sur le devant de la scène. En 2008, Hervé Novelli, alors Secrétaire d'État chargé des Entreprises et du Commerce Extérieur, affirme la volonté de la France de soutenir le déploiement de l'entrepreneuriat des femmes : « Les créations d'entreprises doivent passer par les femmes. Avec elles, nous pourrons encore améliorer le record de l'année 2007 avec ses 320 000 créations d'entreprises. Je souhaite vous accompagner ; car il existe un fort potentiel de développement économique pour notre pays au travers de la création et de la reprise d'entreprises par les femmes » (Secrétariat d'État chargé des Entreprises et du Commerce Extérieur, 2008). Si la France amorce une réflexion de fond sur ce sujet, elle engage également des démarches sur le terrain. En effet, le Ministère délégué à la Cohésion Sociale et à la Parité impulse dès décembre 2006, un nouveau plan d'action visant à accroître, de façon significative, les connaissances sur le sujet par la signature de trois accords-cadres. France Active, France Initiative et la Caisse des Dépôts et Consignations, trois partenaires privilégiés de ce projet, sont invités à engager des actions en direction du développement de l'entrepreneuriat féminin. Ainsi, doivent-ils promouvoir les projets d'entreprises portés par les femmes ; favoriser l'accompagnement des femmes entrepreneures et développer l'esprit d'entreprise chez les femmes. L'intérêt de l'État pour le développement de l'entrepreneuriat féminin se trouve réaffirmé à travers la signature en février 2012 d'un accord-cadre entre la Ministre de la Solidarité et de la Cohésion Sociale et la Caisse des Dépôts. Cet accord vise notamment à développer le Fonds de Garantie à l'Initiative des Femmes et à améliorer la connaissance statistique de l'entrepreneuriat des femmes. Des initiatives éparses fleurissent donc sur le territoire, avec par exemple, en 2013, la proposition d'une charte de l'entrepreneuriat au féminin par le laboratoire de l'égalité. La dernière décennie a également permis d'observer une multiplication des réseaux et des clubs d'affaires au féminin qui dénote une réelle volonté pour les femmes d'investir l'entrepreneuriat[7]. La création de salons dédiés à l'entrepreneuriat des femmes et l'instauration d'espaces réservés à ce public lors de salons sur l'entrepreneuriat, notamment le salon des entrepreneurs de Paris, tendent à se généraliser sur le territoire français. De plus, les sites internet accordant un espace de parole aux créatrices ne cessent de croître et contribuent ainsi à une plus grande mise en lumière médiatique, dont on sait qu'elle se révèle primordiale, si l'on souhaite susciter des élans entrepreneuriaux. En effet, la présence de modèles à reproduire est prépondérante pour l'émergence d'entrepreneurs (Shapero et Sokol,

7 - La publication en 2007 de l'ouvrage Guide des clubs et réseaux au féminin témoigne de cet intérêt (Gagliardi, E. et Montay, W. (2007), Guide des clubs et réseaux au féminin).

1982). Nous avons comptabilisé au moins 17 sites internet qui proposent des conseils spécifiques sur la création d'entreprises au féminin[8]. La demande sociale émanant des pouvoirs publics ne fait ainsi désormais aucun doute. C'est donc dans ce contexte favorable que le rapport Bel est paru sur ce sujet en 2009, venant confirmer la pertinence de mener des études sur ce sujet. Il est alors important de rapprocher cet intérêt des pouvoirs publics de la réalité des dirigeantes de PME dans le tissu économique français.

Encadré 1 : Dirigeante entrepreneure et dirigeante cadre : à ne pas confondre

Avant d'entrer plus avant dans le développement de nos réflexions sur les dirigeantes, nous proposons une clarification du terme dirigeante. Celui-ci renvoie en effet à une multitude de réalités. Alors que la dirigeante entrepreneure fait référence à une femme qui a créé ou repris une entreprise, la dirigeante cadre renvoie à une femme qui a accédé à des positions très élevées dans la hiérarchie de l'entreprise : Les premières ont pris des risques financiers et personnels pour se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Elles peuvent être créatrices, repreneures ou héritières. Les secondes (qualifiées de promues) sont salariées de l'organisation : elles sont le plus souvent nommées à l'intérieur d'un grand groupe et ne détiennent pas toujours de parts dans l'entreprise. « Ces femmes promues qui ont des parcours proches de ceux des cadres supérieurs, contribuent à diversifier l'image de la chef d'entreprise […] Ces entreprises prennent généralement la forme de société anonyme et sont souvent des filiales directes du groupe » (Fouquet, 2005 : 37). L'étude Ariane fait apparaître que 20 % des dirigeantes de PME appartiennent à la catégorie des dirigeantes cadres. (Chabaud et Lebègue, 2013, page 82)

Sur ce point, les archaïsmes et effets de l'inégalité hommes-femmes se faisaient sans doute particulièrement sentir il y a 20 ans. Ainsi, l'étude de Duchéneaut (1996) faisait état de 8 % de femmes à la tête de PME de 10 à 49 salariés, et 4 % dans celles de 50 à 499 salariés. Le contraste est déjà frappant dans l'étude d'OSEO (2006). Si, de manière générique, les femmes dirigent 22 % des entreprises de 3 à 249 salariés, on peut affiner le constat en observant que : « 27 % de dirigeantes dans les entreprises de 3 à 9 salariés et 17 % entre 10 et 49 salariés. À l'inverse, on trouve très peu de femmes à la tête d'entreprises de plus de 50 salariés : seulement 8 % » (OSEO, 2006, p. 24). Cependant, OSEO notait la réticence des femmes à répondre qu'elles assumaient la fonction de direction. L'étude d'Ariane (2012) observe que 27 % des entreprises de 10 à 249 salariés sont dirigées par des femmes. Plus encore, si les PME de 150 à 249 ne comptent toujours que 9 % de femmes dirigeantes, le progrès est net en ce qui concerne les PME de taille inférieure, qui compte entre 27 et 30 % de dirigeantes lorsque l'entreprise compte de 10 à 149 salariés. Ainsi, si l'on peut, bien évidemment, insister sur l'ampleur des progrès qui restent à réaliser, il est indéniable que certains archaïsmes ont commencé à être battus en brèche depuis 20 ans. Des progrès indéniables ont été réalisés sur les entreprises de moins de 150 salariés. Qui sont ces femmes à la tête des PME de 10 à 249 salariés et pourquoi ont-elles été attirées par les sirènes de la direction ? Si leurs parcours et leurs profils sont différents, les femmes françaises ont pris réellement une place plus importante au sein des directions de PME.

8 - Précisons que le développement de ces sites s'est considérablement accru durant les trois dernières années 2008-2009-2010.

Encadré 2 : Méthodologie de la recherche

La recherche a été conduite en prenant appui sur les données collectées pour l'étude Ariane (2012). Souhaitant connaître les dirigeants et leurs besoins de formation professionnelle, l'association Ariane Compétences & Management a lancé une enquête en relation avec la FNEGE en 2011. A cette fin, a été constitué un comité de pilotage composé de quatre membres d'Ariane, anciens dirigeants et cadres, d'un membre de CCI France et de quatre enseignants-chercheurs en sciences de gestion. L'objectif était de disposer d'une photographie avec des éléments quantitatifs. Le questionnaire a été travaillé par les membres du comité de pilotage, en concertation avec TNS Sofres, un membre de cette société ayant joué le rôle de coordinateur du projet au sein de cet organisme. Le questionnaire a été élaboré en s'appuyant sur des échelles de mesure validées dans la littérature, et a fait l'objet d'un pré-test auprès de membres d'Ariane. Le questionnaire a, ensuite, été administré par téléphone par des enquêteurs de TNS Sofres pour construire un échantillon de dirigeants de PME de 10 à 249 salariés[9], entre le 18 avril et le 23 mai 2012. Ce sont au total 1210 dirigeants qui ont été contactés pour constituer l'échantillon définitif de 483 observations, l'essentiel de l'échantillon étant constitué de PME indépendantes (453). Il convient de noter que l'échantillon est construit à partir des données de la base SIRENE (France), et que sa représentativité est assurée par la méthode des quotas (secteur et taille) après stratification par région. Les résultats de cette enquête sont, ci-après, dénommés, résultats de l'enquête Ariane (2012). Nous proposons de les organiser autour de deux thèmes : d'une part, la description de la dirigeante, de son mode d'accès et profil et, d'autre part, la question des objectifs, du mode de management et de l'investissement dans les réseaux des dirigeantes. Sur ces deux thèmes, nous prendrons largement appui sur Chabaud et Lebègue (2013).

2. Les dirigeantes : mode d'accès et profil

Le premier questionnement peut concerner les modalités d'accès à la fonction de dirigeante de PME, ainsi que le profil de la dirigeante.

2.1. Les modes d'accès à la direction

Concernant les voies d'accès, le tableau 2 permet de comparer les modalités d'accès à la direction selon le sexe. Une étude d'OSEO (2006) montrait que « les femmes deviennent, plus souvent que les hommes, dirigeantes dans le cadre familial (reprise de l'entreprise des parents ou du conjoint) et dans le cadre d'une reconversion professionnelle, alors que les hommes souhaitent plus devenir dirigeants par volonté d'indépendance et attirance pour le milieu entrepreneurial ». Si convergence il y a avec les chiffres d'Ariane, il semble cependant nécessaire de spécifier. Ainsi, les modes d'accession à la propriété ne sont pas significativement différents, sauf sur un point : la réponse à la question « autre membre de la famille du fondateur », pour lequel 17 % des femmes sont concernées, *vs*. seulement 3 % des hommes (significatif au seuil d'erreur de 1 %). Cet aspect, peut effectivement signifier le transfert de la direction entre les conjoints.

Tableau 2 : Les modes d'accès à la direction (Ariane, 2012)

Sexe	Homme	Femme	
Le fondateur de l'entreprise	28 %	23 %	Ns
Un descendant du fondateur de l'entreprise	22 %	22 %	Ns
Un autre membre de sa famille	3 %	17 %	***
Un ancien cadre de l'entreprise	13 %	10 %	Ns
Un repreneur externe	15 %	13 %	Ns
Autre	19 %	15 %	Ns

Significativité au seuil de risque de 10 % (*), de 5 % (**) ou de 1 % (***). ns = non significatif.

9 - Notons que nous entendrons par PME dans la suite de cet texte les PME de 10 à 250 salariés, ou les « PME hors micro-entreprises » au sens de la loi de modernisation de l'économie de Août 2008.

Cependant, l'accès par la succession est le même pour les femmes que pour les hommes (22 % des cas), ce qui marque une certaine homogénéisation entre hommes et femmes sur le plan de la transmission familiale. Sans doute cela ne reflète-t-il pas une égalité d'accès au sens strict, car l'on se rappelle qu'il n'y a que 27 % de dirigeantes de PME. Mais, si l'on compare avec une étude belge citée par Constantinidis (2010a) qui souligne que seulement 8 % des successeurs désignés sont des femmes… l'écart est important ! En effet, plusieurs études ont souligné que les filles pouvaient constituer des « successeurs invisibles », le fils constituant généralement le « premier choix en matière de succession familiale », la fille étant au mieux un second choix… sauf quand il n'y a que des filles dans la famille ! Constantinidis (2010a) a ainsi montré, à partir de l'étude de 11 parcours de vie comment en fonction du contexte familiale (composition de la fratrie), du secteur et du rapport au prédécesseur, la succession familiale sera confrontée à des difficultés plus ou moins nombreuses… Il semble, ici, qu'un net progrès est observé. La France serait-elle un contexte plus ouvert aux femmes en matière de succession familiale ?

2.2 Des parcours et profils différenciés ?

La comparaison des parcours entre dirigeants et dirigeantes peut également être porteuse d'enseignements. Sur ce point, hommes comme femmes ont, à hauteur d'environ 30 %, fait toute leur carrière dans la même entreprise, ce qui marque sans doute une convergence. Par contre, lorsque l'on regarde les 70 % qui ont travaillé dans d'autres entreprises avant de prendre des fonctions de direction, on peut être frappé par le fait que 60 % des femmes n'ont pas travaillé dans le même secteur d'activité que la PME contre 33 % des hommes. Ces chiffres, qui corroborent l'étude de l'APCE de 2007, qui révèle que la moitié des femmes entrepreneures ont entrepris dans un secteur complètement différent de celui dans lequel elles évoluaient auparavant.

Tableau 3 : Les parcours des dirigeants (Ariane, 2012)

Carrière dans plusieurs entreprises, avez-vous déjà travaillé dans le même secteur d'activité ?	**Homme**	**Femme**
OUI	67 %	42 % **
NON	33 %	58 % **

**Différence significative au seuil de 5 %

Plusieurs interprétations radicalement différentes peuvent être avancées. La première réside dans le fait que les femmes dirigeantes se lancent parce qu'elles ont une réelle passion pour le métier ou qu'elles ont l'idée d'une activité à développer. Une autre interprétation serait qu'une partie des dirigeantes arrive dans l'entreprise en s'associant au conjoint et par conséquent, interromprait sa carrière initiale. Bien évidemment, cet aspect mériterait d'être vérifié dans une étude complémentaire, mais il est en résonnance avec l'étude menée par Fouquet (2005 : 37) qui remarque que « l'association au projet d'un conjoint ou d'un autre membre de la famille sont des éléments déclencheurs. Cette dernière situation concerne près de la moitié des personnes interrogées : la plupart des femmes ayant accédé à leur poste par succession mais également un tiers des créatrices et un quart des « repreneuses », et naturellement pas du tout les « promues ». Il s'agit pour la majorité d'entre elles de leur mari, à l'exception des « héritières », où les parents et les enfants sont plus souvent impliqués que le conjoint. Un tiers des créatrices et un quart des

repreneuses impliquent leur conjoint dans leur affaire. ». Ce constat était partagé par l'étude OSEO (2006 : 35), qui remarque « qu'un certain nombre de femmes gèrent l'entreprise avec leur conjoint, voire au nom de leur conjoint. Effectivement, l'on suppose, sans pouvoir le quantifier, qu'un certain nombre de femmes exercent le rôle de dirigeant de l'entreprise de leur conjoint, lorsque celui-ci pour des raisons juridiques ou fiscales ne souhaite pas exercer ce rôle (26 % des femmes dirigeantes n'ont d'ailleurs pas souhaité répondre à la question « Votre conjoint travaille-t-il dans l'entreprise, qu'il soit salarié ou non ? »). Trancher entre ces explications est difficile, sans une étude approfondie. Il est probable que les deux phénomènes coexistent aujourd'hui, même si le contexte nous semble avoir changé. Ainsi, les femmes dirigeantes répondent-elles désormais sans hésitation sur la présence de leur conjoint dans l'entreprise, ce qui laisse supposer des rôles beaucoup plus assumés, et moins liés à des contraintes externes. En matière de niveau d'études, il semblerait qu'il y ait peu d'écart en moyenne, et encore est-ce au bénéfice des femmes (qui ont effectué des études supérieures dans 74 % des cas contre 69 % des hommes, mais la différence n'est pas statistiquement significative). Il apparaît, par contre, que les parcours de formation sont différenciés (cf. tableau 4).

Tableau 4 : Parcours de formation des dirigeants et dirigeantes (Ariane, 2012)

Type de formation	**Dirigeant**	**Dirigeante**	**Significativité**
Techniques	36 %	20 %	**
Commerciales	24 %	19 %	Ns
Scientifiques	14 %	12 %	Ns
Santé	4 %	16 %	***
Littéraires, arts, langues, psychologie	1 %	11 %	***
Droit, science politique	6 %	6 %	Ns
Autres	15 %	16 %	Ns

Significativité au seuil de risque de 10 % (*), de 5 % (**) ou de 1 % (***). ns = non significatif.

Les dirigeants ont (significativement) davantage suivi de formations techniques, tandis que les dirigeantes sont plus diplômées d'études littéraires ou dans le domaine de la santé. Au total, il semble y avoir une plus grande proximité entre hommes et femmes. Si celles-ci sont toujours sous-représentées dans la direction des entreprises (elles ne dirigent qu'environ 30 % des entreprises), il ressort que la différence est très marquée dans les plus grandes des PME (de 100 à 250 salariés). Pour le reste, l'âge « moyen » de l'entreprise dirigée est sensiblement le même (33 ans contre 37 pour l'ensemble de l'échantillon), ce qui confirme l'idée selon laquelle les modes d'accession des femmes à la direction sont diversifiés.

Ces résultats font écho à ceux de Brush (1992) qui observe que les femmes entrepreneures sont identiques à leurs homologues en ce qui concerne les facteurs démographiques tels que l'âge, le statut marital, la présence d'entrepreneurs dans la famille. Mais elles diffèrent de par les dimensions relatives à l'éducation, aux buts de l'entreprise, à la performance, à l'expérience du travail et aux compétences managériales. Effectivement, l'étude Ariane a permis de montrer que les dirigeantes étaient en moyenne plus diplômées que les dirigeants, une conclusion qui se retrouve d'ailleurs dans les études inhérentes à l'entrepreneuriat (Sine, 2010).

3. Des pratiques différenciées ?

Dirigeants et dirigeantes se différencient-ils dans leur management ? La question est d'importance, et il convient de comparer ces deux populations en matière d'objectifs et performances, de modes de management, mais aussi en matière d'activités de réseautage.

3.1. Une différenciation des objectifs et performances

Les dirigeantes ont-elles des objectifs équivalents ? Les entreprises féminines sont-elles aussi performantes que celles de leurs homologues masculins ? Ces deux questions se posent régulièrement aux chercheurs en gestion. En matière d'objectifs, les hommes paraissent toujours plus portés vers la croissance, ce qui rejoindrait les études classiques en la matière. Robichaud et al. (2005) avaient en effet rapporté des résultats similaire en montrant que les entreprises canadiennes détenues par les femmes prennent de l'expansion moins rapidement, recrutent moins de salariés et ne poursuivent pas les mêmes objectifs que les hommes. Toutefois, il faut noter que les femmes créent des entreprises dans des secteurs moins porteurs (Bardasi et al., 2011). Le désavantage des femmes par rapport aux hommes est un thème récurrent dans les discussions sur l'entrepreneuriat et la performance. L'éducation, les pratiques différenciées de socialisation, les responsabilités familiales et le manque de réseau constitueraient les motifs de ces différences défavorables au groupe des entrepreneures (Kalleberg et Leicht, 1991 ; Fasci et Valdez, 1998). Jennings et Mc Dougald (2007) proposent que les femmes ont de plus petites entreprises et dégagent moins de chiffre d'affaires et de bénéfices du fait d'un conflit entre le travail et la famille. Les recherches aboutissent souvent à la conclusion selon laquelle ces inégalités impliqueraient conjointement un taux d'échec plus élevé et un taux de croissance plus bas pour les entreprises féminines, en les reliant fréquemment à des facteurs relatifs au capital investi (Boden et Nucci, 2000, Fairlie et Robb, 2009) ou au secteur d'activité de l'entreprise (Chell et Baines, 1998 ; Watson, 2002). L'étude Ariane, sans doute moins fine en matière d'objectifs (opposant le souhait de maintenir une taille comparable ou de croître fortement), ne fait pas ressortir de différence significative entre hommes et femmes. Par contre, à côté de l'étude des objectifs affichés, il peut être instructif de se pencher sur l'analyse comparée des performances. Du Rietz et Henrekson (2000) ont ainsi analysé quatre indicateurs : les ventes, la rentabilité, l'emploi et les commandes des douze derniers mois. En tenant compte de variables liées aux structures, la différence de performance entre entreprises dirigées par des hommes et entreprises dirigées par des femmes tend à disparaître. La rentabilité est équivalente, surtout si on tient compte du fait que les femmes cherchent moins à augmenter leurs ventes. Au total, Cornet et Constantinidis (2004, p.199) concluent que « si on regarde le taux de survie, cela s'avérerait plutôt favorable aux femmes ; pour la croissance et le rendement, il ne semble pas y avoir de différence importante entre l'un et l'autre sexe ». Il a donc été demandé aux dirigeants de décrire la façon dont leur entreprise a évolué sur les trois dernières années. Sur ce point, les réponses sont parfois plus tranchées (cf. tableau 5).

Tableau 5 : Performances sur les trois dernières années (Ariane, 2012)

	Sexe	**Vrai**	**Faux**	**Ne sait pas**
Notre chiffre d'affaires a augmenté	H	63	36	1
	F	50	45	5
	Sign.	**	***ns***	**
Nos parts de marché se sont accrues	H	47	50	3
	F	33	59	8
	Sign.	**	***ns***	*
Nous avons embauché des salariés	H	74	26	-
	F	72	28	-
	Sign.	***ns***	***ns***	***ns***
Notre profitabilité s'est améliorée	H	42	57	1
	F	38	55	7
	Sign.	***ns***	***ns***	**

Significativité au seuil de risque de 10 % (*) ou de 5 % (**). ns = non significatif.

Les résultats obtenus en matière de profitabilité sont apparus comparables, ce qui est phase avec les observations de la littérature. En revanche, les hommes sont plus nombreux à déclarer un progrès du chiffre d'affaires ou un accroissement des parts de marché (significativité au seuil de risque de 5 %), ce qui peut témoigner d'une orientation plus forte en faveur de la croissance de l'entreprise que les femmes et irait plutôt à l'encontre de certaines observations de la littérature. Sans doute ces aspects peuvent-ils avoir été influencés par le contexte d'observation (postérieur à la crise de 2008). En outre, 31 % des hommes contre 22 % des femmes affirment accepter de se lancer dans des projets très risqués (significativité au seuil de risque de 10 %). Là encore, la plus grande prudence des femmes à l'égard de la prise de risque, constatée régulièrement dans les recherches, se trouve réaffirmée. Watson et Robinson (2003) soulignent que les entreprises dirigées par les hommes présentent, en moyenne, des profits plus élevés, mais moins constants que les entreprises dirigées par les femmes. Ces deux auteurs estiment que cet élément de risque est un facteur dont il faut tenir compte pour mesurer la performance des entreprises, ce qui semblerait conforté dans l'étude réalisée ici.

3.2. Des pratiques de management contrastées

Alors qu'un nombre conséquent d'études est disponible sur les pratiques de gestion des femmes managers, très peu de recherches sont consacrées au style de management des entrepreneures (Buttner, 2001). Cependant, la mise en œuvre d'un management participatif est régulièrement exposée dans les recherches sur les dirigeantes. Les femmes ambitionnent en effet de construire des relations harmonieuses avec leurs collaborateurs, les invitant ainsi à prendre leur place dans le processus de décision. Les dirigeantes pensent que le travail de leurs salariés sera d'autant plus efficace s'ils se sentent respectés dans l'entreprise. Elles œuvrent donc afin de créer les conditions favorables à un environnement de travail valorisant et serein pour les équipes. Elles

ne cherchent pas à contrôler leurs salariés, mais plutôt à les motiver en les valorisant en tant que personnes et en leur communiquant leur enthousiasme. L'étude conduite par Riebe (2005), auprès de dirigeantes américaines, irlandaises et finlandaises, ayant créé des entreprises dépassant le demi-million de dollars de chiffre d'affaires est-elle intéressante. Riebe (2005) conclut que « il serait impossible d'extrapoler la taille, le secteur, l'âge ou la nationalité de ces entreprises dirigées par des femmes à partir des réponses que celles-ci font à mes questions portant sur leur pratique de management : l'unique facteur déterminant de leur réponse était le sexe ». Cette auteure relève un style de management tourné vers la recherche de la flexibilité et de l'instauration d'un climat chaleureux et familier avec les collaborateurs de l'entrepreneure. L'étude Ariane va-t-elle conforter cette vision ? Le tableau 5 permet une comparaison sur les pratiques de management. Si chacun se présente comme étant le décideur, celui qui « tranche » et prend *in fine* la décision (Q1), il ressort, par contre, qu'une majorité affirment se concerter avec les principaux salariés/cadres sur les décisions importantes (Q3) ainsi, à un degré moindre, qu'avec les membres de la famille.

Tableau 6 : Les pratiques de management (Ariane, 2012)

	Q1- vous prenez seul les décisions importantes (stratégie) de l'entreprise		**Q2- Vous prenez les décisions importantes de votre entreprise en concertation avec les principaux membres de votre famille**		**Q3- Vous prenez les décisions importantes de votre entreprise en concertation avec les principaux salariés/cadres**	
	H	F	H	F	H	F
Oui	77	69	40	58	69	51
Non	23	28	52	35	29	45
Pas concerné	-	3	8	7	2	4
Significativité	***Ns***		**		**	

Significativité au seuil de risque de 10 % (*) ou de 5 % (**). ns = non significatif.
N.B. : « oui » reprend les réponses « tout à fait » et « plutôt », idem pour « non ».

L'étude Ariane montre que 69 % des hommes contre seulement 51 % des femmes prennent leurs décisions en concertation avec les principaux salariés/cadres de l'organisation (significative au seuil de risque de 5 %). Ce constat va à l'encontre des résultats généralement observés dans les recherches, qui insistent sur un management plus participatif des dirigeantes. Ceci peut être dû à l'objet de la question qui interroge les décisions stratégiques de la vie de l'entreprise. Nous aurions certainement obtenu un résultat plus nuancé s'il avait été possible de distinguer les décisions stratégiques des décisions courantes. La différence est, cependant, notable, les dirigeantes étant plus dans la concertation avec leur famille, et moins avec les salariés, que les hommes. Si le constat peut semble étonnant, il est intéressant de noter qu'il est en résonnance avec certains travaux qui conseillent de mieux prendre en compte – dans l'entrepreneuriat féminin – l'articulation entre la femme et sa famille. Ainsi, Borgues et ses collègues (2005, p. 31) insistent sur le rôle de la famille « dans les choix que la femme entrepreneure fait tout au long du processus de création de son entreprise :

59 % des femmes (contre 11 % des hommes) ont indiqué "raisons familiales" comme principale raison de choisir un associé ; lors du choix de la localisation de l'entreprise, la proximité de leur résidence a été plus importante pour les femmes que pour les hommes ». Ces données confirment la position des auteurs qui mettent en avant la nécessité de considérer l'intégration des dimensions personnelle et professionnelle pour étudier l'entrepreneuriat des femmes (Brush, 1992 ; Jennings et Mc Dougald, 2007 ; Eddleston et Powell, 2012). Ainsi, « pour atteindre une compréhension éclairée de l'entrepreneuriat des femmes, il faut creuser plus avant dans le contexte familial et ses rapports internes » (Brush et al., 2009, p. 11).
Enfin, si les données obtenues sont significatives, il apparaît, bien sûr, nécessaire d'en discuter la portée en prenant en compte la plus forte présence des conjoints aux côtés des dirigeantes (que des dirigeants), ainsi que d'une moindre taille des entreprises dirigées par les femmes.

3.3. Un investissement différent dans les réseaux et instances

La croissance d'une entreprise présente un lien significatif avec le temps passé par les entrepreneurs à développer leurs contacts au sein de groupes stratégiques pertinents tels que les clients, les fournisseurs, les investisseurs et les autres chefs d'entreprises (Hamouda et al., 2003). Un lien significatif entre l'intégration dans les réseaux et la performance de l'entreprise est alors régulièrement avancé (Hamouda et al. 2003 ; Watson, 2012). Or, les études internationales montrent que les femmes sont toujours moins impliquées dans des activités de réseautage (Hampton et al., 2009 ; Watson, 2012). Selon Hampton et al. (2009, p. 196), les femmes ne pénètrent pas dans ces réseaux formels, dominés par les hommes du fait d'un manque de confiance en soi, de la peur des discriminations, d'un manque de compétence perçu par rapport aux membres masculins, et de l'inquiétude quant au temps et aux efforts nécessaires pour faire sa place au sein de ces réseaux. Les femmes se tourneraient de fait davantage vers des relations connues, notamment la famille et les proches (Greve et Salaff, 2003). Les dirigeantes surinvestissent les liens forts au détriment des liens faibles[10], ce qui peut s'avérer désavantageux dans le monde des affaires : un réseau composé de liens faibles, comme l'est celui des hommes entrepreneurs, pourrait apporter davantage de contacts diversifiés et de relations dans des secteurs différents, ce qui constitue un atout pour penser des stratégies d'innovation et de diffusion des produits de l'entreprise (Aldrich, 1989). Plus que la présence dans des réseaux associatifs, professionnels ou politiques, il nous a semblé intéressant de demander si les dirigeants s'impliquent en prenant des responsabilités. Il est notable que les hommes semblent avoir une plus forte implication que les femmes (significative au seuil de risque de 5 %) : ainsi, la moitié d'entre eux a des responsabilités dans une ou plusieurs instances, tandis que seules un tiers des femmes en a. Si la différence d'implication dans la vie publique (politique) (avec le fait d'avoir un mandat politique local ou autre) est non significative, les différences sont significatives tant en matière de responsabilités professionnelles qu'associatives.

10 - Granovetter (1973) identifie deux types de liens : les liens forts et les liens faibles. Les liens faibles sont caractérisés par une faible proximité relationnelle où un temps relativement court est consacré à la relation. Au contraire, les liens forts se réfèrent à des contacts proches, voire intimes de l'individu.

Tableau 6 : L'investissement dans les réseaux (Ariane, 2012)

Avez-vous pris des responsabilités à l'extérieur de votre entreprise ?	Homme	Femme	**significativité**
Oui, des responsabilités professionnelles (groupement, branche, consulaires…)	27 %	17 %	*
Oui, des responsabilités associatives	29 %	18 %	**
Oui, un mandat politique (local ou pas)	6 %	4 %	**Ns**
Ont au moins une réponse « Oui »	*49 %*	*34 %*	**
Non, aucune	51 %	66 %	**

Significativité au seuil de risque de 10 % (*) ou de 5 % (**). ns = non significatif.

En outre, au-delà de la proportion de dirigeants impliqués, il est à noter que plus d'hommes que de femmes ont une « multi-responsabilité », étant investis dans deux ou trois types d'organismes. Sans doute cela peut-il donner matière à réflexion.
Qu'il s'agisse de savoir si cela est dû :

- À des difficultés d'accès aux femmes à des réseaux masculins ;
- À une moindre disponibilité des femmes par rapport aux hommes, sous le poids des contraintes familiales, et d'une division sexuée des tâches ménagères qui continue largement à plus peser sur elles que sur les hommes ;
- Ou bien à un moindre souhait d'implication à l'extérieur de l'entreprise.

Les responsabilités familiales incombent majoritairement aux femmes (Blisson et Rana, 2001 ; Hamouda et al., 2003) d'où un manque de temps pour les femmes entrepreneures qui voudraient accéder aux réseaux. D'autres freins ont été identifiés dans la littérature. On peut citer : la distance géographique, un accès à l'information insuffisant ainsi qu'un moindre niveau de confiance en soi (Blisson et Rana, 2001 ; Hamouda et al., 2003). En outre, Hampton et al. (2009, p. 204) concluent que « les femmes seraient davantage susceptibles d'organiser leur réseautage autour d'une stratégie délibérée, focalisée sur des individus spécifiques avec lesquels elles se sentent en sympathie et en qui elles ont un degré élevé de confiance ». Plus récemment, Constantinidis (2010b) montre combien une approche par le genre, avec une analyse fine du contexte de l'activité (est-ce un secteur perçu comme ayant des valeurs masculines par exemple), permettent de saisir des stratégies de réseautage différentes des femmes entrepreneures, parfois très proactives (avec la constitution de réseaux féminins), parfois dans une logique d'assimilation et de contournement des normes masculines. Si ces aspects n'ont pu être pris en compte dans l'étude Ariane, il semble nécessaire de le porter à l'agenda de recherche.

Conclusion : Discussion et perspectives

Au total, cette comparaison des dirigeants et des dirigeantes de PME permet sans doute de faire ressortir combien notre société change. Si l'on insiste souvent sur le fait que la société française résiste aux changements (les inégalités hommes-femmes perdurant dans de nombreux domaines), des progrès semblent notables en matière de direction des PME. Depuis les études de Duchéneaut (1996), et d'OSEO (2006) la proportion des femmes en position de direction des PME s'est accrue nettement : nous sommes désormais loin des 4 à 8 % des dirigeantes de PME observées au milieu des années 90 ! Si l'on observe une assez grande proximité

des profils, des différences peuvent apparaître en matière de profils, d'objectifs, de pratiques de management ou dans leur insertion au sein des réseaux. Il semble, de fait, qu'une certaine convergence se fasse jour dans les divers aspects. Néanmoins, plusieurs éléments ressortent, qui méritent des approfondissements. D'une part, l'étude réalisée s'appuie sur des analyses statistiques, ce qui peut nécessiter des outils d'analyses complémentaires. D'autre part, l'analyse réalisée se démarque, sur certains points, des observations classiquement effectuées. En cerner la portée semble judicieux. La description des pratiques qui a été réalisée ici a permis de contraster les caractéristiques et pratiques des dirigeants et des dirigeantes de PME de plus de 10 salariés. Si la question de la délimitation, et des biais possibles liés à une focalisation sur cette population d'entreprises, est à poser, il est également important de noter que la description réalisée s'appuie sur une vision statistique. Or, le croisement entre les variables apparaît également intéressant pour étudier la relation entre l'accès à la direction et les pratiques de management, l'investissement dans les réseaux ou encore la présence du conjoint. Il serait alors intéressant, au-delà de l'outil statistique classique, d'utiliser des méthodes économétriques. Si bien des points semblent à approfondir, en matière d'objectifs, de performance, de mode de management ou de réseautage, il paraît particulièrement intéressant d'approfondir l'un des éléments contrastant avec les études internationales : le fait que la dirigeante de PME semble plus dans la concertation avec son conjoint qu'avec ses salariés. Cet aspect nous semble mériter un double approfondissement, conceptuel et empirique. Tout d'abord, il convient de cerner si la plus grande concertation avec les membres de leur famille n'est pas à relier avec la présence du conjoint dans l'entreprise. En effet, alors que 35 % des femmes dirigeantes intègrent leur conjoint dans l'entreprise, les hommes sont moins nombreux puisque seulement 24 % des entreprises dirigées par les hommes comptent la présence du conjoint. La question du rôle du conjoint dans l'entreprise revêt des enjeux importants qui présentent des voies de recherches prometteuses (Lebègue, 2011 ; Le Loarne et al., 2012). En effet, nous avons retenu comme « dirigeant » celui des deux qui se présente comme tel, mais il serait nécessaire dans la situation où les deux membres du couple sont dans l'entreprise de savoir comment ils se répartissent les prérogatives. Une étude approfondie devrait être conduite pour différencier les quatre situations (homme seul, femme seule, équipe conjugale mixte avec homme/femme (supposé) leader). Nous conseillerions dans ce cas de compléter l'analyse par des études qualitatives, afin de cerner dans quelle mesure les réponses à un questionnaire peuvent être biaisées. Une solution alternative serait d'administrer séparément le questionnaire à chacun des époux. Ainsi, nous pourrions observer si le fait d'avoir son conjoint dans l'entreprise influe sur les pratiques managériales mises en place dans l'entreprise, sur le développement de l'entreprise, sur la performance ou sur la relation aux risques. L'approfondissement conceptuel de la différence des modes de management, peut se doubler d'une interrogation sur la particularité de la situation française. En effet, nous avons dressé ici un panorama de la situation française des dirigeantes de PME, en repérant les points de convergence, mais aussi de démarcation vis-à-vis d'observations empiriques qui ont principalement été réalisées dans le monde anglo-saxon. Mais, cette situation française n'est-elle pas également à contraster par rapport à d'autres situations de pays de l'Union européenne, que l'on songe par exemple à la situation de l'Allemagne et de l'Italie, qui sont les deux principaux partenaires économiques européens du pays.

Références

Agence Pour la Création d'Entreprise (2007), *L'entrepreneuriat féminin dans les TPE et les PME françaises*

Ahl H. (2004), *The scientific reproduction of gender inequality*, Copenhague, Copenhagen Business School Press.

Ahl H. (2006), Why research on women entrepreneurs needs new directions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n° 5, p. 595-621.

Aldrich H. (1989), Networking among women entrepreneurs, dans O. Hagan, C. Rivchun et D. Sexton (éditeurs), *Women-owned business*, New York, Praeger, p. 103-132.

Angeloff T. et Laufer J. (2007), Genre et organisation, *Travail, genre et sociétés,* n° 17, p. 21-25.

Baines S. et Wheelock J. (1998), Working for each other : Gender, the household and micro-business survival and growth, *International Small Business Journal*, vol. 17, n° 1, p. 16-35.

Ballereau V. (2012), *Analyse proxémique des parties prenantes dans la décision stratégique des entrepreneurs de PME/TPE : expérimentation sur l'influence du genre*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1.

Bardasi E., Sabarwal S. et Terrell K. (2011), How do female entrepreneurs perform ? Evidence from three developing regions, *Small Business Economics*, vol. 37, n° 4, p. 417-441.

Bel G. (2009), *L'entrepreneuriat au féminin*, *Conseil Economique, Social et Environnemental*, octobre.

Blisson D. et Rana B. K. (2001), « The role of entrepreneurial networks : the influence of gender and ethnicity in british in SME's », *46th International Council for Small Business (ICSB)*, Taïpeï, 17-20 juin.

Boden R. J. et Nucci A. R. (2000), On the survival prospects of men's and women's new business ventures, *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n° 4, p. 347-362.

Borgues C., Simard G. et Filion J. (2005), Création d'entreprises, femmes entrepreneures, *Cahier de recherche*, n° 2005-16, décembre, HEC Montréal.

Bourven M. (2007), La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la mixité, *Conseil Economique et Social*, janvier.

Brush C. G. (1992), Research on women business owners : past trends, a new perspective and future directions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n° 4, p. 5-30.

Brush C. G., De Bruin A. et Welter F. (2009), À gender-aware framework for women's entrepreneurship, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, p. 8-24.

Buttner E. H. (2001), Examining female entrepreneurs' management style : an application of relational frame, *Journal of Business Ethics*, vol. 29, n° 3, p. 253-269.

Carter S., Anderson S. et Shaw E. (2001), Women's business ownership : a review of the academic, popular and internet literature, *Report to the Small Business Service*, Royaume-Uni

Chabaud D. (2013), *Qui sont vraiment les dirigeants de PME*., Caen, Editions Management et Sociétés.

Chabaud D. et Lebègue T. (2013), Dirigeantes : quelle place dans le paysage des PME françaises ?, dans Chabaud D. (éditeur), *Qui sont vraiment les dirigeants des PME ? Caen* : Editions Management et Sociétés, p. 77-98.

Chasserio S., Lee-Gosselin H., Pailot P. Poroli C. (2012), Processus de légitimation de l'identité entrepreneuriale : Eléments d'analyse comparative internationale des femmes entrepreneures, *Association Francophone pour l'avancement des savoirs (ACFAS)*, mai, Montréal, Canada.

Chasserio S., Pailot P. et Poroli C. (2012), Career and Women Entrepreneurship : between Boundaryless Life and Turning Point, *Gender, Work and Organization International Interdisciplinary Conference,* Juin, Staffordshire.

Chell E. et Baines E. (1998), Does gender affect business "performance" ? À study of microbusinesses in business services in UK, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 10, n° 2, p. 117-135.

Cliff J. E. (1998), Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender and business size, *Journal of Business Venturing*, vol. 13, n° 6, p. 523-542.

Constantinidis C. (2010a), Entreprise familiale et genre. Les enjeux de la succession pour les filles, *Revue française de gestion,* n° 200, p. 143-159.

Constantinidis C. (2010b), Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures, *Revue française de gestion,* n° 202, p. 127-143.

Constantinidis C. et Nelson T. (2009), Integrating Succession and Gender Issues from the Perspective of the Daughter of Family Enterprise across the U.S. and EU, Management International, vol. 14, n° 1, p. 43-54.

Cornet A. et Constantinidis C. (2004), Entreprendre au féminin. Une réalité multiple et des attentes différenciées, *Revue française de gestion,* n° 151, p. 191-204.

De Bruin A., Brush C. G. et Welter F. (2007), Advancing a framework for coherent research on women's entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n° 3, p. 323-339

Delphy C. (1991[2002]), Penser le genre, quel problème ?, dans M. C. Hurtig, M. Kail et H. Rouch (éditeurs), *Sexe et genre. De la hiérarchie entre les sexes*. Paris : CNRS, p. 89-101.

Du Rietz A. et Henrekson M. (2000), Testing the female underperformance hypothesis, *Small Business Economics*, vol. 14, n° 1, p. 1-10.
Duchéneaut B. (1996), *Les dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître*, Paris, Maxima.
Eddleston K. A. et Powell G. N. (2012), Nurturing entrepreneurs'work-family balance : a gendered persepctive, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, n° 3, p. 513-541.
Fairlie R. W. et Robb A. M. (2009), Gender differences in business performance : evidence of characteristics of business owners survey, *Small Business Economics*, vol. 33, n° 4, p. 375-395.
Fasci M. A. et Valdez J. (1998), À performance contrast of male and female-owned small accounting practices, *Journal of Small Business Management*, vol. 36, n° 3, p. 1-7.
Fouquet A. (2005), Les femmes chefs d'entreprises, le cas français, *Travail, Genre et Sociétés*, n° 13, p. 31-50.
Gagliardi E. et Montay W. (2007), *Guide des clubs et réseaux au féminin*, Paris, Le Cherche Midi.
Granovetter M. S. (1973), The strength of Weak Ties, *The American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360-1380.
Greene P. G., Hart M. M., Gatewood E. J., Brush C. G. et Carter N. M. (2003), « Women entrepreneurs : Moving front and center : An overview of research and theory », *Coleman White Paper Series*, Vol. 3, pp. 1-47.
Greve A. et Salaff J. W. (2003), Social networks and entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n° 1, p. 1-22
Hamouda A., Henry C. et Johnston K. (2003), The role of networking in the creation and development of women-led businesses : a study of female entrepreneurs in Ireland, *26ih ISBA National Small Firms Policy and Research Conference*, Surrey, 12-14 novembre.
Hampton A., Cooper S. et Mc Gowan P. (2009), « Female entrepreneurial networks and networking activity in technology-based ventures », *International Small Business Journal*, vol. 27, n° 2, p. 193-214.
Hisrich R. D. et Brush C. (1984), The woman entrepreneur : management skills and business problems, *Journal of Small Business Management*, vol. 22, n° 1, p. 30-37.
Holmquist C. et Carter S. (2009), The Diana project : pioneering women studying pioneering women, *Small Business Economics*, vol. 32, n° 2, p. 121- 128.
Jennings J. E. et Mc Dougald M. S. (2007), Work-family interface experiences and coping strategies : implications for entrepreneurship research and practice, *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 3, p. 747-760.
Kalleberg A. L. et Leicht K. T. (1991), Gender and organizational performance : determinants of small business survival and success, *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 1, p. 136-161.
Langowitz N. et Minniti M. (2007), The Entrepreneurial propensity of women, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n° 3, p. 341-364.
Lebègue T. (2011), *Le processus entrepreneurial des femmes en France*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bretagne Occidentale.
Le Loarne-Lemaire S., Cupillard V., Rahmouni Benhida B., Nikina A. et Shelton L. M. (2012), *Femme et entrepreneur, c'est possible*. Montreuil : Pearson.
OSEO (2006), *Dirigeant de PME. Au-delà du métier, la vie au quotidien*, Regards sur les PME, n° 12.
Richomme-Huet K. et d'Andria A. (2012), Femmes repreneures, toujours des défis à relever, *Entreprendre et innover*, vol. 2, n° 14, p. 58-66.
Robichaud Y., Mc Graw E. et Roger A. (2005), L'influence des objectifs des entrepreneurs sur la performance des petites entreprises. Une comparaison hommes/femmes, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 55, p. 22-35.
Riebe M. (2005), The leadership style of women entrepreneurs : an alternative model of successful management practices, *50ème Congrès de l'International Council for Small Businesses (ICSB),* Washington, 15-18 juin.
Schwartz E. B. (1976), Entrepreneurship : a new female frontier, *Journal of Contemporary Businesses*, Winter, p. 47-75.
Secrétariat d'État charge des Entreprises et du Commerce Extérieur (2008), *Discours de clôture du colloque sur l'entrepreneuriat féminin*, Novelli, H., 11 mars.
Shapero A. et Sokol L. (1982), The social dimensions of entrepreneurship, dans C. A. Kent, D. L. Sexton et K. H. Vesper (éditeurs), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, p. 72-90.
Watson J. (2012), Networking : Gender differences and the association with firm performance, *International Small Business Journal*, vol. 30, n° 5, p. 536 -558.
Watson J. et Robinson S. (2003), Adjusting for risk in comparing the performances of male and female-controlled SMEs, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 6, p. 773-788.
Watson, J. (2002), Comparing the performance of male- and female-controlled businesses : relating outputs to inputs, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 26, n° 3, p. 91-100.