

La place des femmes dans les entreprises familiales belges francophones en 2012

Recherche commanditée par l'Institut de
l'Entreprise Familiale



Nathalie CRUTZEN, Fabrice PIRNAY et Zineb AOUNI



JUIN 2012

AUTEURS

Nathalie CRUTZEN, Docteur en Sciences Economiques et de Gestion, Chargée de Cours, Accenture Chair in Sustainable Strategy, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège (Belgique)

Fabrice PIRNAY, Docteur en Science Economiques et de Gestion, Premier Assistant à HEC-Ulg et directeur du Centre de recherche PME, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège (Belgique)

Zineb AOUNI, Docteur en Sciences Economiques et de Gestion, Chercheuse au Centre de recherche PME, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège (Belgique)

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'aboutissement de cette recherche.

Nous tenons à remercier particulièrement les 131 personnes ayant consacré une partie de leur temps précieux à répondre au questionnaire qui constitue la base de notre enquête quantitative ainsi que les personnes nous ayant accueillis, au sein de leurs entreprises, pour des interviews en face à face sur la place des femmes dans leur entreprise familiale.

Nous pensons particulièrement aux femmes et hommes qui ont répondu à nos questions lors de ces interviews. Ce rapport relate avant tout une partie de l'histoire de leur famille et le parcours de 9 femmes au sein de leur entreprise familiale. Nous espérons que leurs récits contribueront à une meilleure compréhension de la place qu'occupent les femmes dans les entreprises familiales en Belgique francophone en 2012 ainsi qu'à une implication croissante des femmes au sein de ces organisations dans le futur.

Enfin, en la personne de Laurent Weerts, administrateur délégué, nous remercions l'Institut de l'Entreprise Familiale pour le soutien financier apporté à cette étude.

Nathalie CRUTZEN, Fabrice PIRNAY et Zineb AOUNI
Liège, juin 2012

Table des matières

Introduction générale de l'étude	7
I. Cadre théorique.....	10
1 Introduction	10
2 La place des femmes dans les entreprises familiales	12
2.1 Une typologie du rôle des femmes dans l'entreprise familiale	12
2.2 Une typologie des « voies professionnelles » des femmes de la famille.....	14
2.3 Une typologie des fonctions des femmes dans l'entreprise familiale.....	16
3 Principaux obstacles à l'implication des femmes dans les entreprises familiales	17
4 Principaux apports des femmes dans les entreprises familiales	19
5 Principaux avantages pour les femmes à travailler dans l'entreprise familiale	20
6 Facteurs contingents.....	20
7 La motivation et l'engagement des femmes dans l'entreprise familiale	21
7.1 L'engagement affectif.....	22
7.2 L'engagement de continuité	22
7.3 L'engagement normatif.....	22
II. Objectifs des études empiriques	24
III. Analyse quantitative	25
1 Objectifs de l'étude quantitative	26
2 Méthodologie	26
2.1 Une enquête écrite.....	26
2.2 Représentativité.....	27
2.3 Profil des répondants	29
2.3.1 Genre.....	29
2.3.2 Âge	29
2.3.3 Formation initiale.....	30
2.3.4 Situation familiale.....	30
2.3.5 Capital détenu personnellement par le répondant.....	31

2.3.6	Fonction actuelle.....	32
3	Résultats	33
3.1	États des lieux : un premier balisage de la situation actuelle.....	33
3.1.1	La place des femmes au sein des organes de décision	33
3.1.2	Les fonctions managériales exercées par les femmes au sein du comité de direction.....	38
3.2	Transmettre l'entreprise à une femme : sujet tabou ?	42
3.2.1	Les répondants qui ont répondu OUI	43
3.2.2	Les répondants qui ont répondu NON	50
3.3	Les femmes qui sont propriétaires-dirigeantes de l'entreprise familiale	51
3.3.1	L'accès au statut	51
3.3.2	Les difficultés.....	52
IV.	Analyse qualitative	54
1	Objectif de l'étude qualitative	55
2	Méthodologie	55
2.1	Echantillon.....	55
2.2	Données récoltées.....	57
2.3	Analyse des données.....	58
3	Principaux résultats	58
3.1	Élément déclencheur	58
3.2	Obstacles rencontrés par les femmes dans les entreprises familiales.....	59
3.2.1	Obstacles liés au caractère technique ou « masculin » de certains métiers	60
3.2.2	Obstacles liés à l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle	62
3.2.3	Obstacles liés à la relation « mère-fille ».....	62
3.2.4	Obstacles liés aux rôles traditionnellement attribués aux femmes	63
3.2.5	Obstacles liés aux stéréotypes spécifiques à l'ancienne génération.....	63
3.3	Apports des femmes aux entreprises familiales.....	64
3.4	Avantages pour les femmes à travailler dans une entreprise familiale.....	65
3.5	Les motivations des femmes à rejoindre l'entreprise familiale.....	67
3.6	L'engagement des femmes dans l'entreprise familiale	68
3.6.1	L'engagement normatif	69
3.6.2	L'engagement affectif	69
3.6.3	L'engagement de continuité	70
4	Mise en perspective des résultats.....	70
4.1	Facteurs de contingence.....	70
4.1.1	Caractéristiques des entreprises étudiées	70
4.1.2	Caractéristiques des femmes étudiées.....	71

4.2	Différence entre la perception des femmes et des hommes interrogés.....	73
Conclusions et recommandations		74
1	Implications théoriques.....	75
2	Principales limites de l'étude.....	75
3	Recommandations pratiques	76
3.1	Recommandations générales.....	76
3.2	Recommandations pour les femmes.....	77
Bibliographie		79

Introduction générale de l'étude

Même si le nombre de femmes impliquées dans les entreprises familiales (EF) n'a cessé d'augmenter depuis leur entrée sur le marché du travail (Cole, 1997) et même si les recherches précédentes soulignent que les femmes jouent un rôle très important dans les entreprises familiales (Poza & Messer, 2001), force est de constater qu'il existe peu de recherches scientifiques sur la place des femmes dans les EF. Seules une vingtaine d'études préalables ont été identifiées.

La littérature précédente est donc peu fournie (peu de recherches publiées sur le sujet) et fragmentée (questions de recherche et résultats divers) (Bowman-Upton et Heck, 1996; Dumas, 1998). Par ailleurs, elle comporte peu d'études empiriques (peu d'études de terrain) (Rowe & Hong, 2000; Vadnjaj & Zupan, 2011) et une bonne partie des recherches date de la fin des années 80 et des années 90 (Sagalnicoff, 1990, Jimenez, 2007).

Après une analyse de cette littérature, il est possible de distinguer deux « courants » de recherche :

(1) Un courant qui atteste de la persistance d'une **vision traditionnelle** du rôle de la femme dans la Société et, en particulier, dans les EF. Ces études mettent particulièrement en évidence les rôles familiaux traditionnels et les barrières (traditionnelles) à la présence des femmes dans les EF. Il s'agit principalement, mais pas uniquement, d'articles datant des années 80 ou des années 90.

Vadnjaj et Zupan (2011) suggèrent à ce propos que les rôles traditionnels sont souvent présents dans les entreprises familiales. Walters (1982) cite, par exemple, la prévalence de la figure dominante du père et d'une figure de subordination de la mère dans les entreprises familiales. Lyman et al. (1985) estime que l'environnement de travail dans son ensemble se calque aux traditions culturelles qui placent les femmes (y compris les épouses, les mères et les filles) et les hommes dans des positions sociales différentes, des postes de travail et des responsabilités familiales différentes.

Dans ces contextes, et bien que les femmes soient souvent reconnues comme étant des 'acteurs' importants dans les entreprises familiales (Messer, 2001), elles occupent donc souvent un rôle « invisible » dans les prises de décisions

managériales - prioritairement un rôle de soutien dans les domaines traditionnellement masculins - et elles sont rarement reconnues et récompensées d'une manière adéquate (Vadnjaj et Zupan, 2009).

Dans de nombreux entreprises familiales, le rôle des femmes s'est souvent cantonné à des rôles informels, voire invisibles, plutôt qu'à des rôles actifs et formels au sein de ces entreprises (Dugan, 2011). Elles ne sont pas considérées par les autres (que ce soit à l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise) de la même manière que les membres masculins de la famille (Gillis-Donovan et Moynihan-Brandt, 1990; Hollander et Bukowitz, 1990; Lyman, 1988).

(2) Un deuxième courant corrobore une **vision plus moderne** de la place de la femme dans la Société et, en particulier, dans les EF. Il met en évidence les atouts des femmes ainsi que les opportunités pour les femmes dans les EF. La majorité de ces recherches datent de la fin des années 90 et des années 2000.

Nelton, (1998) affirme à ce propos : *« Il y a peine 10 ou 15 ans, la plupart des femmes dans les entreprises familiales avaient peu ou pas d'espoir de pourvoir à un poste de direction, et encore moins de devenir PDG des entreprises fondées en grande partie par leurs pères et grands-pères. Souvent, elles n'étaient pas du tout les bienvenues dans les entreprises familiales, sauf en tant qu'employées de bureau. Aujourd'hui, cette réalité évolue plus rapidement que nous aurions pu l'imaginer dans les années 80. Bien que ce ne soit pas encore monnaie courante, il n'est plus rare de trouver des filles ou des épouses aux postes de direction dans des entreprises familiales ».*

Vadnjaj et Zupan, (2011) nuancent néanmoins ces propos en suggérant que, même si la présence des femmes en tant qu'entrepreneurs a tendance à se renforcer, la majorité des femmes dans l'entreprise familiale ont continué à rester dans l'arrière plan et à demeurer «moins visibles» (Cole, 1997; Fitzgerald & Muske, 2002). Aux Etats-Unis par exemple, même si la proportion de femmes occupant un poste de directeur général dans les entreprises familiales a augmenté de 14 points (entre 2002 et 2007), celle-ci reste très faible, avec seulement 24% de l'entrepreneuriat féminin.

Globalement, il ressort donc des articles récents que la situation (traditionnelle) de la femme dans l'entreprise familiale a évolué et qu'elle change continuellement mais que des différences persistent encore entre les hommes et les femmes. En effet, certains auteurs affirment que, lorsque les femmes choisissent un rôle non traditionnel, des tensions font souvent surface (Freudenberger et al., 1989; Hollander and Bukowitz, 1996; Lyman et al., 1996 ; Vadnjaj et Zupan, 2009).

Il importe d'insister sur le fait que les résultats des études à propos du rôle des femmes dans les entreprises familiales divergent grandement (Curimbaba, 2002). Dans certaines études, les femmes sont ouvertement acceptées dans leurs entreprises familiales (Bernhoeft & Cortoni, 1993); elles réussissent et jouent un rôle clé dans l'entreprise. Dans d'autres (Barbieri, 1997), elles sont empêchées d'atteindre ces positions, en dépit de leur compétence. Curimbaba (2002) suggère par conséquent que des études supplémentaires sont nécessaires pour comprendre les variations dans les rôles et dans la « visibilité » des femmes dans les entreprises familiales dans le temps.

Qu'en est-il réellement en Belgique francophone en 2012 ?

Partant d'un examen de la littérature précédente sur le sujet (voir Section 1 : Cadre Théorique), l'objectif de notre étude est de répondre aux questions suivantes :

- a. Sur base des observations issues de la littérature, quelle est la place des femmes dans les EF en Belgique francophone ? Quels sont leurs principaux rôles ? Sont-elles désavantagées par rapport aux hommes ? Sont-elles toujours « invisibles » ? (Section 2 : Etude quantitative)
- b. Dans les entreprises où les femmes ont eu, ont (ou sont pressenties pour avoir) un rôle important, quels ont été les éléments déclencheurs ? Quelles sont les motivations et les formes d'engagement de ces femmes au sein des EF ? Quels sont les principaux obstacles qu'elles ont rencontrés ? Qu'apportent-elles, en tant que femme, à l'entreprise ? Quels sont les avantages qu'elles en retirent ? (Section 3 : Etude qualitative)

L'objectif, in fine, est d'émettre une série de recommandations visant à faciliter l'implication des femmes à des postes à responsabilité dans les EF.

I. Cadre théorique

1 Introduction

Dans les entreprises familiales, le rôle de la femme peut être multiple et très divers tel que celui d'épouse, de mère, de fille, de comptable, de secrétaire ou de dirigeante (Jimenez, 2009). Traditionnellement, le rôle des femmes dans ces entreprises a cependant souvent été associé à la famille plutôt qu'à l'entreprise (Ward et Sorenson, 1989).

Même si le nombre de femmes impliquées dans les entreprises familiales n'a cessé d'augmenter depuis leur entrée sur le marché du travail (Cole, 1997), il ressort des études précédentes que le rôle des femmes s'est souvent cantonné à des rôles informels, voire invisibles, plutôt qu'à des rôles actifs et formels au sein de ces entreprises (Jimenez, 2009 ; Dugan et al., 2011).

En effet, dans la littérature, le rôle des femmes dans les entreprises familiales a souvent été assimilé à des désignations informelles telles que celles de « *chief emotional officer* », « *family glue* » ou matriarche (Dugan et al., 2011). Les entreprises familiales ont par ailleurs longtemps été considérées comme le reflet des stéréotypes sexistes et des discriminations en matière de genres présents dans la Société au sens large (Jaffee, 1990; Salganicoff, 1990a) car les femmes y ont souvent été directement impliquées sans que leur contribution soit réellement reconnue par une fonction officielle au sein de l'entreprise ou par une rémunération (Lyman, Salganicoff, & Hollander, 1985; Gillis-Donovan et Moynihan-Brandt, 1990).

Néanmoins, certaines études affirment que la situation a évolué au cours de la dernière décennie (Jimenez, 2009). Alors que les entreprises familiales sont toujours majoritairement une affaire d'hommes, Jimenez (2009) et Dugan et al. (2011) constatent que de plus en plus de femmes ont des rôles plus actifs et plus visibles au sein de ces entreprises que par le passé et qu'elles sont de plus en plus reconnues pour ce qu'elles y font. De plus, un nombre croissant de femmes sont impliquées dans la gestion de ces entreprises et aspirent à leur leadership (Jimenez, 2009 ; Dugan et al., 2011).

Cependant, force est de constater que peu de recherches ont été focalisées sur le rôle de la femme dans les entreprises familiales (Jimenez, 2009). Les premières recherches importantes sur le sujet datent des années 90 (Cole, 1997; Harveston, Davis et Lyden, 1997). Par ailleurs, la littérature sur le rôle et l'engagement des femmes dans ce type d'entreprises est toujours fragmentée et peu de recherches empiriques ont été menées sur le sujet (Bowman-Upton et Heck, 1996; Danes et Olson, 2003; Vera et Dean, 2005 ; Jimenez, 2009).

Sur base de ces constats, cette partie théorique vise à synthétiser les principaux résultats des recherches précédentes en les organisant comme suit.

- La section 2 clarifie la place des femmes dans les EF.
- La section 3 résume les principaux obstacles auxquelles les femmes semblent confrontées dans les EF.
- La section 4 présente les principaux apports des femmes aux EF.
- La section 5 met en évidence les principaux avantages que peuvent retirer les femmes à travailler dans une EF.
- La section 6 met en évidence une série de facteurs contingents (au niveau de l'entreprise, de la famille ou de la femme) pouvant expliquer son implication forte dans l'EF.
- La dernière section (7) aborde les thématiques de la motivation et de l'engagement des femmes dans les EF.

Cette synthèse théorique permettra in fine de faire une comparaison entre les constats issus de la littérature précédente et les résultats de nos propres recherches empiriques (étude quantitative et étude qualitative) en Belgique francophone en 2012.

2 La place des femmes dans les entreprises familiales

La place que les femmes occupent dans l'entreprise familiale (le statut et la fonction qu'elles y exercent) et celle qu'elles occupent dans la famille peuvent largement différer.

Sans prétendre à l'exhaustivité, la présente section présente trois typologies :

- une typologie du « rôle » que les femmes occupent dans l'entreprise ;
- une typologie des choix professionnels des femmes de la famille ;
- une typologie des « fonctions » occupées par les femmes dans l'entreprise familiale.

Ces trois typologies permettent de mettre en évidence plusieurs catégories et multiples situations dans lesquelles les femmes peuvent se trouver au sein de l'entreprise familiale.

2.1 Une typologie du rôle des femmes dans l'entreprise familiale

Quelles soient de la famille ou pas, les femmes peuvent occuper différents rôles dans une entreprise familiale. Elles peuvent être 1) propriétaire, en détenant des parts dans l'entreprise familiale, 2) employée, en prestant un temps de travail dans l'entreprise et/ou 3) membre de la famille qui est propriétaire de l'entreprise familiale.

A partir de ces trois rôles, David et Tigiuni (1990) ont proposé un modèle qui reprend les différentes configurations possibles de la place qu'une femme peut occuper dans l'entreprise familiale (figure 1) :

- **Profil 1** : elle peut être propriétaire en détenant des parts dans l'entreprise familiale sans être membre de la famille ni y travailler (*Owner*);
- **Profil 2** : elle peut être membre de la famille sans y travailler ni y détenir des parts du capital (*Family*)
- **Profil 3** : elle peut simplement travailler dans l'entreprise familiale sans être de la famille, ni y détenir des parts (*Employee*) ;

- **Profil 4** : elle peut être membre de la famille, détenir des parts dans l'entreprise famille, sans y travailler (*Family owner*)
- **Profil 5** : elle peut être membre de la famille et travailler dans l'entreprise familiale, sans y détenir des parts (*Family Employee*)
- **Profil 6** : elle peut être propriétaire, travailler dans l'entreprise familiale sans être membre de la famille (*Owner employee*)
- **Profil 7** : elle peut être membre de la famille, détenir des parts dans l'entreprise familiale et y travailler (*Family Employee Owner*)

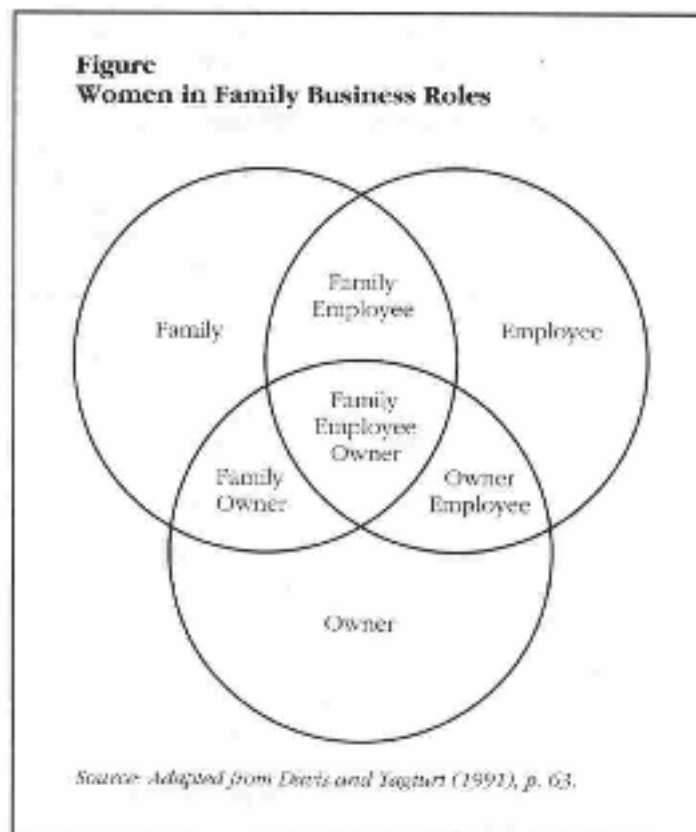


Schéma 1 : Le rôle des femmes dans les entreprises familiales (extrait de David et Tigiuni, 1990)

Quelque soit le profil de ces femmes, celles-ci sont considérées comme étant des partenaires ou des parties prenantes dans l'entreprise familiale. Il s'agit de femmes qui sont plus ou moins impliquées dans l'organisation et le succès de l'organisation.

Dans la présente étude, le choix a été fait de se focaliser uniquement sur les **femmes de la famille** qui y sont actionnaires (profil 4), employées (Profil 5), propriétaires-gérantes (profil 7) ou qui sont de la famille sans exercer aucune fonction dans l'entreprise familiale, ni y détenir une part du capital (Profil 2).

Ces femmes peuvent occuper différentes « places » dans la famille. Elles peuvent être (grand) mère ; épouse ; (petite) fille ; sœur, nièce ; tante ; cousine, belle-mère, belle-fille, belle-sœur, etc. Cependant, il est important de mentionner que la majorité des études précédentes se focalisent essentiellement sur deux catégories de femmes : les **filles** (Dumas, 1989 ; Vera et Dean, 2005 ; Nelson et al., 2008 ; Barrett et Moores, 2009 ; Constantinidis et Nelson, 2009 ; Constantinidis, 2010) et les **épouses** (Rowe et Hong, 2000 ; Poza et Messer, 2001).

2.2 Une typologie des « voies professionnelles » des femmes de la famille

Sur base du point précédent et des travaux de Philbrick and Fitzgerald (2007), on peut mettre en évidence différentes voies « professionnelles » possibles pour les femmes de la famille :

- A. Elle travaille dans l'entreprise familiale :
 - Propriétaire-dirigeante ou co-preneur (dirige l'EF avec son mari ou son frère/son père) (Profil 7)
 - Employée (Profil 5)
- B. Elle travaille en dehors de l'entreprise familiale
- C. Elle s'occupe de son foyer

Elles peuvent évidemment, dans les trois cas de figure (qui ne sont pas mutuellement exclusifs), être actionnaires de l'entreprise familiale (Profil 4) ou non (Profil 2).

Les femmes de la famille peuvent ainsi avoir différentes « positions » vis-à-vis de l'entreprise familiale selon qu'elles choisissent l'une ou l'autre orientation professionnelle ou qu'elles cumulent plusieurs d'entre elles.

	Travaille dans l'EF	Travaille à l'extérieur	S'occupe de son foyer (« <i>household manager</i> »)
« <i>Third shift women</i> » (Lee, Rowe, Hong, 2006)	X	X	X
Vie professionnelle dans l'entreprise familiale et gestion du foyer	X		X
Vie professionnelle à l'extérieur et gestion du foyer		X	X
Vie professionnelle à 100% dans l'EF (a)	X		Pas de ménage ou Délègue la totalité de la gestion du foyer (éventuellement à son mari « homme au foyer »)
Vie professionnelle à 100% à l'extérieur (b)		X	Pas de ménage ou Délègue la totalité de la gestion du foyer
Vie professionnelle à la fois dans l'EF et à l'extérieur (c)	X	X	Pas de ménage ou Délègue la totalité de la gestion du foyer
« Femme au foyer »			X

Tableau 1 : Typologie des « voies professionnelles » des femmes de la famille

2.3 Une typologie des fonctions des femmes dans l'entreprise familiale

Lorsque les femmes de la famille travaillent dans l'entreprise familiale, elles peuvent y occuper différentes fonctions. Ces fonctions peuvent être distinguées selon deux dimensions :

- (1) le niveau de « formalisme » de la fonction : un rôle formel 'matérialisé' par un poste ou une fonction spécifique OU un rôle informel
- (2) le niveau de « pouvoir » associé à ce poste : un poste de premier-plan OU un poste de second-plan ou de support

Plusieurs exemples de ces différentes fonctions ou « positions », que la femme peut occuper dans une entreprise familiale, ont été cités dans la littérature.

		Niveau de formalisme	
		Formel	Informel
Niveau de pouvoir	Premier-plan	<i>(Catégorie 1)</i> CEO (Co)Dirigeante (Poza and Messer, 2001) Vice-président (Poza and Messer, 2001)	<i>(Catégorie 2)</i> « Chief Emotional Officer »
	Deuxième-plan	<i>(Catégorie 3)</i> Administration Secrétariat Comptabilité (Dumas) Finance Vente (Vadnjaj and Zupan, 2009)	<i>(Catégorie 4)</i> Conseillère informelle, médiateur (Jimenez) « Caretaker » (Sagalnicoff) "Nurturer" (Hollander and Bukowitz)

Tableau 2 : Typologie des « fonctions » des femmes dans l'entreprise familiale

Concernant les femmes qui ont un rôle formel dans l'entreprise familiale (Catégories 1 et 3), Vadnjaj et Zupan (2009) font constater que les fonctions occupées par ces femmes sont traditionnellement la finance, la comptabilité ou la vente (Vadnjaj et Zupan, 2009). Très peu de femmes sont engagées dans des postes techniques ou de gestion de la production.

Parmi celles qui occupent un rôle de second-plan ou de support (Catégories 3 et 4), la plupart sont des mères, des épouses, des filles ou des sœurs du propriétaire-dirigeant (Gillis-Donovan & Moynihan-Brandt, 1990).

3 Principaux obstacles à l'implication des femmes dans les entreprises familiales

Le faible taux de femmes impliquées dans les entreprises familiales, et particulièrement dans des fonctions formelles et de premier-plan, interroge sur les obstacles ou les difficultés rencontrées par les femmes pour accéder à ces fonctions.

La littérature disponible à ce sujet fait état de plusieurs obstacles (invisibilité des femmes, rôle de second-plan, fonctions informelles, etc.) qui peuvent tous être reliés à l'existence de **normes sociales et culturelles** (sorte de stéréotypes sexistes liés à une perception traditionnelle des rôles « hommes-femmes ») qui enferment les femmes dans des rôles très éloignés de ceux que les hommes pourraient occuper dans l'entreprise familiale (rôle de direction et de pouvoir). Parfois, ces obstacles sont d'ailleurs expliqués par la perception que la femme a d'elle-même et de son rôle dans la Société. Cette perception étant la conséquence de la façon avec laquelle elle a été socialisée (Salganicoff, 1990) et dont elle a « intériorisé » les normes sociales.

Lyman (1988) suggère également que les rôles « hommes- femmes » dans l'entreprise familiale reflètent un certain nombre de facteurs sociaux et culturels. Les rôles des femmes sont influencés par les attentes traditionnelles de la famille de la femme et leurs attentes en matière de responsabilités de travail (p.385). Ceci reflète la force des **rôles familiaux** traditionnels, tant au sein de la Société qu'au sein des familles et est assez révélateur de la scission au sein de la famille des responsabilités domestiques (Frishkoff et Brown ; 1993). Les rôles dans la famille et dans l'entreprise familiale étant souvent perçus comme « conflictuel » en termes de gestion du temps (Philbrick and Fitzgerald, 2007), les femmes sont traditionnellement perçues comme les « *household managers* » alors que les hommes sont plutôt perçus comme les « *business managers* » (Danes et Olson, 2003).

Lyman (1988) donne plusieurs exemples de la façon dont cette perception traditionnelle peut se traduire:

- Les femmes sont censées être toujours disponibles pour écouter et répondre, mais n'ont pas l'autorité légitime pour questionner ou défier.
- Les femmes sont censées être au service des autres et non critiques.
- Les femmes sont traditionnellement perçues comme « le réservoir émotionnel » de la famille et sont jugées trop masculines et agressives

lorsqu'elles sont des femmes d'affaires accomplies (Freudenberger, Freedheim, & Kurtz, 1989).

La force des rôles traditionnels empêche par conséquent les contributions des femmes à être reconnues (Lyman, Salganicoff et Hollander, 1985) et donne parfois aux femmes le sentiment d'être « invisibles » dans l'entreprise familiale. Beaucoup de femmes peuvent effectivement se sentir invisibles dans l'entreprise familiale, car elles ne sont pas considérées de la même manière que les membres masculins par les autres, que ce soit dans l'entreprise ou à l'extérieur (Gillis-Donovan et Moynihan-Brandt, 1990; Hollander et Bukowitz, 1990; Nelton, 1986; Rodriguez-Cameron, 1989).

Par ailleurs, dans certaines situations de prise de pouvoir (telles que la succession potentielle de l'entreprise familiale, par exemple), les femmes sont rarement considérées. La force des rôles familiaux traditionnels désignent plus facilement le fils aîné comme successeur « naturel » de l'entreprise familiale (Vera et Dean, 2005)

Salganicoff (1990) parle même de « **stéréotype** » et de « **discrimination** » pour expliquer l'invisibilité des femmes dans les entreprises familiales. Ces stéréotypes seraient le résultat de préjugés dans la société qui se refléteraient et s'exprimeraient ensuite dans l'entreprise familiale. Ces stéréotypes peuvent également être présents dans attitudes même de la femme qui limiterait (volontairement mais inconsciemment) son potentiel et son rôle dans l'entreprise familiale. Ce qui est révélateur en grande partie de la façon dont elle a été socialisée (p. 136)

4 Principaux apports des femmes dans les entreprises familiales

Sagalnicoff (1990), Cole (1997), Jimenez (2007) et Dugan et al. (2011) mettent en évidence une série d'apports spécifiques que peuvent avoir les femmes dans les entreprises familiales :

- ✓ Elles sont souvent considérées comme la « **glue** » de la famille et de l'entreprise. Leur intérêt pour les autres, leur loyauté ainsi que leur attachement particulier à la famille a un effet "rassembleur" au sein de la famille et de l'entreprise familiale.
- ✓ Par nature, les femmes sont plus dans l'**émotion** et le **relationnel** que les hommes et sont plus douées pour **désamorcer les conflits**.
- ✓ Les femmes sont **plus sensibles** aux besoins des autres.
- ✓ Par nature, les femmes recherchent plus la **collaboration, la coopération et l'interaction** que les hommes (Dumas, 1989, p.43) qui sont plus indépendants (Cole, 1997).
- ✓ Globalement, elles ont un **style de management différent** de celui des hommes. D'après certains auteurs, elles ont d'ailleurs souvent les caractéristiques d'un bon leader (communication, empathie, écoute, etc.)
- ✓ Finalement, les femmes peuvent **contribuer financièrement** (parfois de manière indirecte) au développement de l'EF : en faisant des sacrifices, en travaillant hors de l'EF, en s'occupant du ménage, en apportant de l'argent neuf dans l'entreprise, etc. (Novak, 1983).

5 Principaux avantages pour les femmes à travailler dans l'entreprise familiale

Hormis les difficultés et les obstacles rencontrés par les femmes, une carrière au sein de l'entreprise familiale peut comporter plusieurs avantages.

Salganicoff (1990) identifie par exemple une meilleure **rémunération**, de **meilleurs postes** et plus de **flexibilité** dans les horaires de travail. Une carrière dans l'entreprise familiale peut également comporter plus de défis professionnels et de possibilités de croissance personnelle (Barnett & Barnett, 1988; Lyman, Salganicoff, & Hollander, 1985). Des études contemporaines montrent que les femmes dans les entreprises familiales sont plus susceptibles que les femmes dans les entreprises non familiales à entrer dans le monde des affaires et à atteindre des postes de direction (Barrett & Moores, 2009) ; Moores, 2009a, b; Harveston et al, 1997.).

De plus, une entreprise familiale offre aux femmes l'**accès à des industries à prédominance masculine** (tel que le secteur de la construction) et fournit une plus grande **sécurité de l'emploi**.

6 Facteurs contingents

Cette section met en évidence une liste de facteurs qui, d'après la littérature, peuvent avoir une influence (plus ou moins directe) sur l'implication des femmes dans les entreprises familiales. Ces facteurs contingents ont été classifiés en trois catégories : (a) les facteurs liés à l'entreprise, (b) les facteurs liés à la famille et (c) les facteurs liés à l'individu.

a. Facteurs liés à l'entreprise

- Secteur d'activité
- "Age" (depuis sa création, combien de générations ont déjà dirigé l'EF ?)
- Taille (nombres de personnes occupées, volume d'activités)
- Performance (santé financière)

b. Facteurs liés à la famille

- Composition familial du propriétaire (époux(se), nombre d'enfant(s), genre des enfant(s), âge des enfant(s))
- Degré d'implication familial dans l'EF (nombre de membres de la famille (au sens large) qui exercent une fonction dans l'EF)
- Degré de dépendance économique à l'égard de l'EF (nombre de membres de la famille (au sens large) dont les revenus proviennent exclusivement de l'EF)

c. Facteurs liés à l'individu (la femme)

- Place dans lignée
- Formation
- Personnalité
- Age
- Situation familiale
- Nombre d'enfant(s)
- Poste au sein de l'EF

7 La motivation et l'engagement des femmes dans l'entreprise familiale

La **motivation** fait généralement référence aux **raisons du choix et de la décision des femmes à rejoindre l'entreprise familiale** (par exemple, des horaires flexibles). Ces raisons, lorsqu'elles sont en adéquation avec des objectifs poursuivis par les femmes (par exemple, consacrer du temps à sa famille et à ses enfants), peuvent constituer des motivations pour le choix d'une orientation professionnelle ou pour l'implication dans l'entreprise familiale.

L'engagement fait référence à une force motivationnelle ou un état d'esprit qui pousse l'individu, indépendamment de ces facteurs de motivation, à poursuivre, dans le temps, une carrière initiée ou, plus globalement, à maintenir une « ligne de conduite » initiée et ce, malgré les difficultés.

Cette force motivationnelle, qu'on pourrait presque qualifier « d'irrationnelle », peut prendre différentes formes. Il peut s'agir (1) d'un engagement affectif, (2) d'un engagement de continuité et/ou (3) d'un engagement normatif (voir (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001).

7.1 L'engagement affectif

L'engagement affectif correspond à un attachement émotionnel qui peut être exprimé sous la forme d'une **passion**, d'un **plaisir** ou d'une **émotion positive**. Cet engagement affectif correspond au « désir » de poursuivre la ligne de conduite initiée.

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de l'attachement affectif :

- Soit une **identification** de l'individu avec une cible déterminée (l'entreprise, les clients, la profession, etc.), qui s'exprime, par exemple, sous la forme « moi, je suis d'abord un menuisier, un médecin, un entrepreneur, etc. »
- Soit le **sentiment d'appartenance** à un groupe ou à une entité, qui s'exprime par exemple sous la forme « moi, je suis d'abord un travailleur, je suis comme tous les entrepreneurs, etc. ».

7.2 L'engagement de continuité

L'engagement de continuité s'apparente plutôt au sentiment d'être "**pris au piège**" dans sa relation avec l'entreprise. Il exprime non pas le désir de poursuivre une ligne de conduite initiée mais plutôt le « besoin » de le faire. Ce sentiment peut être lié soit (1) à la perception d'un manque de meilleures alternatives (« je continue parce que je n'ai pas de meilleurs choix ») soit (2) à la perception d'un coût d'abandon, c'est-à-dire, la perception que des investissements en temps ou en argent déjà réalisés, ou les bénéfices qui pourraient être réalisés dans le futur, seraient perdus en cas d'abandon de l'activité poursuivie.

7.3 L'engagement normatif

L'engagement normatif, dit également « engagement moral », correspond à un **sentiment d'obligation vis-à-vis d'autrui**. Ce sentiment peut être la conséquence de plusieurs facteurs : l'internalisation des normes, c'est-à-dire l'intériorisation du comportement approprié à avoir, qui devient une sorte de norme personnelle ou une **obligation morale intériorisée** (Allen & Meyer, 1990). L'intériorisation suppose que l'individu a développé une sorte d'attitude interne qui reconnaît la

valeur de ces normes. Celles-ci sont par conséquent perçues comme étant « justes » ou « morales » (Allen & Meyer, 1990).

Ces normes personnelles peuvent également être dictées par les rôles sociaux et ont pour conséquence de préciser les activités qui sont perçues comme étant socialement nécessaires. Ces normes personnelles sont, dans ce cas, des lignes de conduite qui sont perçues comme étant « justes et appropriées pour la société ou pour son groupe social » (Becker, 1960). La déviation de ces lignes de conduite entraîne un « coût social » que l'individu cherchera à éviter en poursuivant les activités qui sont perçues comme étant « socialement acceptables ».

L'engagement normatif peut également être la conséquence du **besoin de réciprocité**, c'est-à-dire du sentiment d'être redevable lorsqu'on reçoit un bénéfice qui dépasse ce que l'on peut se permettre. Cette dette entraîne un sentiment d'obligation et ce, tant que celle-ci n'a pas été honorée.

L'engagement normatif peut enfin être lié à l'existence d'un **contrat psychologique**, c'est-à-dire la perception qu'un accord est passé avec une autre partie. Cet accord peut concerner aussi bien des aspects économiques (par exemple, une performance en échange d'un salaire ou d'un bénéfice) que des aspects émotionnels (par exemple, la loyauté en échange d'un traitement juste). L'acceptation d'un contrat psychologique entraîne un sentiment d'obligation vis-à-vis de la partie impliquée dans le contrat.

Ces formes d'engagement (affectif, de continuité et normatif) sont des composantes et non pas des types d'engagement. En effet, certains individus peuvent exprimer chacun de ces états d'esprit à des degrés différents.

Dans l'entreprise familiale, la question reste posée concernant les motivations des femmes à rejoindre l'entreprise ou leurs décisions à rester dans l'entreprise malgré des difficultés rencontrées. Ces femmes décident-elles de rester dans l'entreprise familiale pour des raisons « objectives et rationnelles » qui constitueraient des facteurs de motivation, ou restent-elles par engagement ? Et dans ce dernier cas, quelle(s) forme(s) prend leur engagement dans l'entreprise familiale ? S'agit-il d'une obligation morale de rester ? D'un désir ou du besoin de le faire ? ¹

¹ En s'intéressant à la succession dans les entreprises familiales et sans distinction de genre, Sharma & Evrin (2005) ont constaté que les repreneurs peuvent exprimer différentes formes d'engagement vis-à-vis de l'entreprise familiale à reprendre (un engagement affectif, un engagement de continuité ou un engagement normatif). En distinguant ces formes d'engagement, Sharma & Evrin (2005) ont

II. Objectifs des études empiriques

Partant des connaissances révélées par cette revue de la littérature, la présente étude vise à mieux appréhender le rôle des femmes dans les entreprises familiales en Belgique francophone en 2012.

Il s'agit, d'une part, de comprendre les « rôles » que les femmes de la famille occupent dans l'entreprise familiale, les fonctions qu'elles y occupent et les orientations professionnelles qu'elles préconisent. Il s'agit plus particulièrement de vérifier si, comme l'affirment la plupart des études réalisées sur cette thématique (Cole, 1997 ; Jimenez, 2009 ; Dugan et al., 2011), le phénomène d'invisibilité des femmes est toujours présent dans les entreprises familiales en Belgique francophone en 2012 ou s'il est, au contraire, moins présent dans nos régions. (cf. étude quantitative).

D'autre part, en se focalisant plusieurs entreprises familiales au sein desquelles au moins une femme a eu, a (ou est pressentie pour avoir) un rôle important (fonction de direction), la présente étude cherche à mettre en évidence les obstacles qu'elles ont rencontrés, leurs apports à l'entreprise, les avantages qu'elles en ont retiré ainsi que les motivations (éléments déclencheurs de leur implication dans l'entreprise familiale) et les formes de leur engagement. Pour ce faire, la présente étude se focalise sur 9 entreprises au sein desquelles une ou plusieurs femmes ont (ou sont pressenties pour avoir) un rôle important au sein de l'EF. Des entretiens en face à face avec elles et/ou l'un des membres de leur famille cherchent à mieux comprendre et à mettre en évidence des éléments pouvant faciliter leur implication dans l'entreprise familiale (cf étude qualitative)

permis de mieux expliquer des comportements du repreneur en termes de gestion de la croissance de l'entreprise familiale par exemple.

III. Analyse quantitative

1 Objectifs de l'étude quantitative

L'étude quantitative vise à dresser un état des lieux de la situation des femmes dans les entreprises familiales belges francophones en 2012. Elle se décline en deux objectifs :

i°) décrire le présent

Il s'agit d'appréhender les « rôles » que les femmes occupent dans l'entreprise familiale et les fonctions qu'elles y occupent actuellement en 2012. Il s'agit plus particulièrement de vérifier si le phénomène d'invisibilité des femmes s'applique uniformément dans les entreprises familiales ou si, au contraire, il se manifeste différemment dans certains secteurs d'activités ou dans certaines fonctions managériales.

ii°) esquisser le futur

Il s'agit de faire un peu de prospective et de tenter de mettre en évidence des signes précurseurs de phénomènes émergents qui pourraient se développer dans un avenir plus ou moins proche. Nous nous intéresserons notamment aux qualités que les filles devraient idéalement avoir pour qu'un propriétaire-dirigeant accepte de leur céder son entreprise familiale.

2 Méthodologie

2.1 Une enquête écrite

Nous avons élaboré un questionnaire de manière à récolter des informations pertinentes sur les fonctions occupées par les femmes dans les entreprises familiales. Ce questionnaire a été envoyé aux 2.491 entreprises familiales figurant dans la base de données de l'Institut de l'Entreprise Familiale. Cette base de données est représentative des entreprises familiales en Belgique Francophone.

Une lettre d'accompagnement précisait que le questionnaire devait être rempli, idéalement, par le propriétaire-dirigeant de l'entreprise ou à défaut par un membre de l'équipe de direction, indistinctement de leur genre.

Nous avons reçu 131 questionnaires (taux de réponses de 5,25%).

2.2 Représentativité

Notre échantillon est représentatif. En effet, les caractéristiques de l'échantillon sont en plusieurs points similaires aux caractéristiques des entreprises familiales en Belgique Francophone.

Les tableaux ci-après détaillent la représentativité de l'échantillon en fonction du secteur d'activité, de la forme juridique, du chiffre d'affaires générés et du nombre d'emplois créés.

Secteur	Population		Echantillon	
	N	%	N	%
Construction	595	24,8%	40	30,5%
Commerce	518	21,6%	38	29,0%
Industrie	542	22,6%	21	16,0%
Services	634	26,4%	25	19,1%
Horeca	79	3,3%	5	3,8%
Agriculture	35	1,5%	2	1,5%
Total	2403	100,0%	131	100,0%

Tableau 1 : la représentativité de l'échantillon en fonction du secteur d'activité

A l'identique de la population des entreprises familiales en Belgique Francophone, les secteurs de la construction, du commerce et l'industrie représentent la grande majorité des entreprises de notre échantillon.

Forme juridique	Population		Echantillon	
	N	%	N	%
SA	1847	74,1%	97	74,0%
SPRL(U)	558	22,4%	33	25,2%
AUTRES	86	3,5%	1	0,8%
Total	2491	100,0%	131	100,0%

Tableau 2 : la représentativité de l'échantillon en fonction de la forme juridique

L'échantillon contient également un même taux de SA que la population des entreprises familiales en Belgique Francophone.

Chiffre d'affaires (euros, 2011)	Population		Echantillon	
	N	%	N	%
< 1 million	111	9,0%	12	10,3%
de 1 à 5 millions	567	46,1%	49	42,2%
de 5 à 10 millions	257	20,9%	27	23,3%
> 10 millions	294	23,9%	28	24,1%
Total	1229	100,0%	116	100,0%

Tableau 3 : la représentativité de l'échantillon en fonction du chiffre d'affaires

La répartition de l'échantillon en termes de chiffre d'affaires est également très similaire à ce qui est observé chez la population des entreprises familiales. En effet, près de la moitié de ces entreprises ont un chiffre d'affaires de 1 à 5 millions.

Emploi (ETP, 2011)	Population		Echantillon	
	N	%	N	%
Jusqu'à 49 ETP	2190	90,4%	113	86,9%
De 50 à 99 ETP	155	6,4%	9	6,9%
Plus de 100 ETP	78	3,2%	8	6,2%
Total	2423	100,0%	130	100,0%

Tableau 4 : la représentativité de l'échantillon en fonction du nombre d'emplois

A quelques différences près, la taille des entreprises ayant répondu à notre questionnaire est identique à celle de la population des entreprises familiales. Une légère différence (presque infime) concerne les entreprises de plus de 100 employés. Notre échantillon contient effectivement un nombre légèrement plus élevé d'entreprises de cette taille (6,2% des entreprises ayant répondu au questionnaire contre 3,2% de la population).

Ces analyses de représentativité permettent par conséquent de conclure que les données récoltées permettent d'extrapoler les tendances quant à la place des femmes dans les entreprises familiales en Belgique francophone en 2012.

2.3 Profil des répondants

2.3.1 Genre

Notre échantillon contient plus d'hommes que de femmes. En effet, les hommes représentent plus du double des femmes ayant répondu à notre questionnaire.

Genre du répondant	Nombre de répondant	Pourcent	Pourcent (cumulé)
Homme	85	64,9%	64,9%
Femme	39	29,8%	94,7%
Non précisé	7	5,3%	100,0%
Total	131	100,0%	

Tableau 5 : la répartition des répondants selon le genre

Les données récoltées dans la présente étude quantitative et les opinions recueillies sont par conséquent, plus majoritairement ceux des hommes que des femmes.

2.3.2 Âge

Les répondants sont pour la plupart des individus de plus de 40 ans. En effet, seuls 12,2% ont moins de 39 ans.

Age du répondant	Nombre de répondants	Pourcent	Pourcent (cumulé)
Moins de 30 ans	3	2,3%	2,3%
de 30 à 39 ans	13	9,9%	12,2%
de 40 à 49 ans	29	22,1%	34,4%
de 50 à 59 ans	51	38,9%	73,3%
60 ans et plus	27	20,6%	93,9%
Non précisé	8	6,1%	100,0%
Total	131	100,0%	

Tableau 6 : la répartition des répondants selon l'âge

Par ailleurs, en terme de genre, nos analyses révèlent que les répondants masculins sont en moyenne plus âgés que les répondantes féminines (l'âge moyen étant de 53,9 ans pour les hommes et de 49,6 ans pour les femmes) ($p=0,02$).

2.3.3 Formation initiale

Les répondants ont pour la plupart (71,8%) un diplôme d'enseignement supérieur. Parmi ceux-là, autant ont un diplôme de type long (35,9%) que de type court (35,9%).

Diplôme du répondant	Nombre de répondants	Pourcent	Pourcent (cumulé)
Supérieur de type long	47	35,9%	35,9%
Supérieur de type court	47	35,9%	71,8%
Autres	25	19,1%	90,8%
Non précisé	12	9,2%	100,0%
Total	131	100,0%	

Tableau 7 : la répartition des répondants en fonction de leur formation initiale

2.3.4 Situation familiale

La majorité (81%) de nos répondants sont mariés ou vivent en couple.

Situation familiale	Nombre de répondants	de Pourcent	Pourcent (cumulé)
Célibataire	3	2,3%	2,3%
En couple	8	6,1%	8,4%
Marié	98	74,8%	83,2%
Divorcé	13	9,9%	93,1%
Non précisé	9	6,9%	100,0%
Total	131	100%	

Tableau 8 : la répartition des répondants en fonction de leur situation familiale

Aucune différence n'est constatée à ce niveau entre les hommes et les femmes.

Par ailleurs, plus de 90% des répondants déclarent avoir (au moins) un enfant. Parmi ceux-ci, 40% n'ont actuellement que des descendants mâles (ils n'ont pas de filles) et 60% ont au moins une fille dans leur descendance directe.

Signalons par ailleurs que trois-quarts de nos répondants (qu'ils soient hommes ou femmes) ont au moins un enfant âgé de plus de 20 ans. Ce qui semble tout à fait

approprié pour répondre à des questions concernant la transmission de l'entreprise familiale, notamment à une fille.

2.3.5 Capital détenu personnellement par le répondant

Près de 80% des répondants ont précisé la part du capital qu'ils détiennent dans l'entreprise familiale. Parmi ceux-là, plus des trois-quarts ont déclaré posséder à titre personnel la majorité des parts de leur entreprise.

Notre échantillon est par conséquent composé principalement de propriétaires-dirigeants.

Capital détenu personnellement par le répondant	Nombre de répondants	Pourcent	Pourcent (cumulé)
moins de 10%	8	6,1%	6,1%
entre 10 et 24%	4	3,1%	9,2%
entre 25 et 49%	18	13,7%	22,9%
entre 50 et 74%	34	26,0%	48,9%
entre 75 et 90%	12	9,2%	58,0%
plus de 90%	28	21,4%	79,4%
Non précisé	27	20,6%	100,0%
Total	131	100,0%	

Tableau 9 : la répartition des répondants en fonction du capital détenu personnellement

En termes de genre, nos analyses révèlent que les répondants masculins détiennent plus de parts du capital de l'EF que les répondantes féminines (les hommes détiennent en moyenne 69,76% des titres de leur entreprise, tandis que les femmes ne possèdent que 45,71%). Cet écart est significatif ($p=0,0001$).

Par ailleurs, il convient de signaler que les femmes sont plus enclines que les hommes à fournir le pourcentage d'actions qu'elles détiennent à titre personnel. En effet, seules 3 femmes sur 39 (soit 7%) n'ont pas répondu à cette question, tandis que parmi les hommes, 16 sur 85 (soit 20%) sont dans ce cas.

2.3.6 Fonction actuelle

Plus de 60% de nos répondants occupent la fonction de CEO (administrateur délégué, directeur général ou gérant). Cette proportion ne varie pas en fonction du genre (61% chez les femmes et 59% chez les hommes).

Fonction du répondant	Nombre de répondants	Pourcent	Pourcent (cumulé)
CEO	79	60,3%	60,3%
Autres	35	26,7%	87,0%
Non précisé	17	13,0%	100,0%
Total	131	100,0%	

Tableau 10 : la répartition des répondants selon la fonction occupée dans l'entreprise familiale

Concernant la durée de cette fonction, plus de la moitié des répondants (52,7%) occupent la même fonction depuis plus de 15 ans et seulement 5% ont changé ou intégré cette fonction depuis moins de 5 ans.

Depuis combien de temps occupez-vous cette fonction ?	Nombre de répondants	Pourcent	Pourcent (cumulé)
Moins de 5 ans	8	6,1%	6,1%
Entre 5 et 15 ans	37	28,2%	34,4%
Entre 15 et 25 ans	44	33,6%	67,9%
Plus de 25 ans	25	19,1%	87,0%
Non précisé	17	13,0%	100,0%
Total	131	100,0%	

Tableau 11 : la répartition des répondants selon la durée d'occupation de leur fonction actuelle

En terme de genre, nos analyses révèlent que les répondants masculins occupent leur fonction actuelle au sein de l'EF depuis plus longtemps que les répondantes féminines (en moyenne, 18,5 ans pour les hommes contre 15,5 ans pour les femmes ($p=0,09$)). Ceci pourrait cependant être expliqué par la différence d'âge des répondants masculins et féminins. En effet, les répondant masculins sont en moyenne plus âgés que les répondantes féminines (écart de 4 ans) !

3 Résultats

3.1 États des lieux : un premier balisage de la situation actuelle

A partir des informations récoltées grâce à l'enquête, cette section vise à dresser un état des lieux sur la place occupée par les femmes au sein des entreprises familiales. Il s'agit de s'intéresser à la place qu'occupent les femmes dans les entreprises dans lesquels sont actifs tous les répondants (masculins ou féminins).

Pour ce faire, nous nous sommes tout d'abord penchés sur la présence des femmes au sein des trois principaux organes de décision de l'entreprise que sont l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration et le comité de direction (section 3.1.1). Nous avons, ensuite analysé plus particulièrement les fonctions managériales exercées par les femmes au sein du comité de direction (section 3.1.2).

3.1.1 La place des femmes au sein des organes de décision

3.1.1.1 Actionnariat (AG)

L'analyse de l'actionnariat des 131 entreprises de notre échantillon révèle que :

- 38% des entreprises n'ont aucune femme dans leur actionnariat (**absence féminine**) ;
- 21% des entreprises ont moins de femmes que d'hommes dans leur actionnariat (**présence féminine minoritaire**) ;
- 34% des entreprises ont une égalité hommes-femmes dans leur actionnariat (**présence féminine égalitaire** : il y a autant d'actionnaires masculins que d'actionnaires féminins dans ces entreprises) ;
- 7 % des entreprises ont plus de femmes que d'hommes dans leur actionnariat (**présence féminine majoritaire**).

Les femmes sont ainsi dans 59% des cas soit absentes, soit minoritaires dans l'actionnariat.

3.1.1.2 Conseil d'administration

L'analyse des mandataires siégeant au conseil d'administration des 131 entreprises de notre échantillon révèle que :

- 40% n'ont aucune femme dans leur conseil d'administration ;
- 27% ont une présence minoritaire de femmes dans leur conseil d'administration ;
- 22% ont une égalité hommes-femmes dans leur conseil d'administration ;
- 11% ont une majorité de femmes dans leur conseil d'administration.

Les femmes sont ainsi, encore plus absentes du conseil d'administration puisqu'elles sont dans 67% des cas soit absentes, soit minoritaires.

3.1.1.3 Comité de direction

Au niveau de la composition des équipes de direction en place dans les 131 entreprises de notre échantillon, nos analyses révèlent que :

- 23 % des entreprises n'ont pas de femme dans leur comité de direction (absence féminine) ;
- 37 % des entreprises ont une présence minoritaire de femmes dans leur comité de direction ;
- 33 % des entreprises ont une égalité hommes-femmes dans leur comité de direction ;
- 7 % des entreprises ont leur comité de direction majoritairement composé de femmes.

3.1.1.4 En résumé :

Le tableau suivant met en évidence l'absence des femmes des organes de décision de l'entreprise familiale, et d'une manière plus accentuée du conseil d'administration. Ces résultats démontrent également que lorsque les femmes sont présentes dans ces organes de décision, elles sont très rarement majoritaires.

	Actionnariat (Ass. Générale)	Conseil d'administration	Comité de direction
Pas de femme	38%	40%	23%
Présence féminine <u>minoritaire</u>	21%	27%	37%
Présence féminine <u>égalitaire</u>	34%	22%	33%
Présence féminine <u>majoritaire</u>	7%	11%	7%
TOTAL	100%	100%	100%

Tableau 12 : La présence des femmes dans les organes de décision de l'entreprise familiale

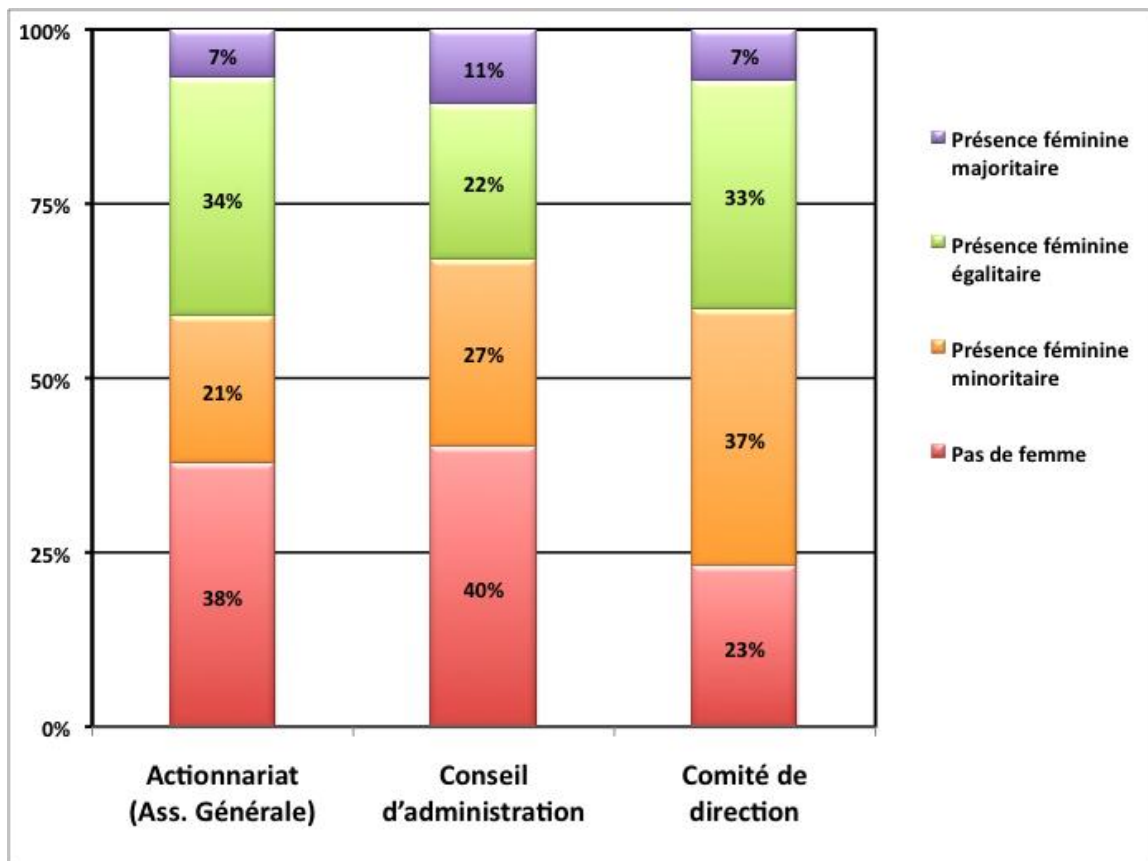


Schéma 1 : La présence des femmes dans les organes de direction

Par ailleurs, lorsque la proportion des femmes dans les organes de décision est mise en perspective par rapport à certaines caractéristiques de l'entreprise familiale (secteur d'activité et part des travailleurs masculins) et à des éléments du profil du répondant (actionnaire majoritaire ou pas, années d'expériences dans l'entreprise), il est intéressant de constater que :

- Le nombre d'années d'expérience du répondant est l'élément le plus révélateur de la présence de femmes dans l'actionnariat de l'entreprise familiale. En effet, le nombre de femmes est significativement plus important dans l'actionnariat des entreprises familiales lorsque le répondant a plus d'années d'expérience au sein de l'entreprise (plus de 20 ans d'expérience). Ces résultats suggèrent que plus le répondant a d'expérience dans l'entreprise familiale, plus il a de chances de s'entourer d'actionnaires féminines.

- Concernant les femmes dans les CA, les résultats démontrent que la proportion des femmes est significativement différente selon le secteur d'activité (indépendamment du nombre d'employés masculins ou féminins dans l'entreprise). En effet, les femmes sont significativement moins présentes dans les CA des entreprises du secteur de la construction et du secteur de l'industrie, que dans d'autres secteurs.

	REONDANT = ACTIONNAIRE MAJORITAIRE ?				SECTEUR				NOMBRE D ANNEES AU SEIN DE L ENTREPRISE				ENTREPRISE DONT LE PERSONNEL EST MAJORITAIREMENT ...				échantillon global	
	NON		OUI		CONSTR. & INDUSTRIE		AUTRES		< 20 ANS		> 20 ANS		FEMININ		MASCULIN		Moy.	n
	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n		
proportion de femmes ACTIONNAIRE par entreprise	0,31	27	0,31	69	0,25	56	0,34	65	0,27	61	0,37	46	0,37	30	0,28	88	0,30	121
proportion de femmes MEMBRES_DU_CA_ par entreprise	0,28	26	0,26	70	0,22	60	0,31	59	0,23	59	0,31	47	0,31	27	0,25	89	0,26	119
proportion de femmes COMITE_DE_DIRECTION par entreprise	0,31	30	0,32	73	0,29	63	0,34	66	0,32	66	0,33	48	0,37	30	0,31	95	0,32	129

Tableau 13 : La proportion des femmes dans les organes de décision en fonction des caractéristiques de l'entreprise familiale et du répondant.

3.1.2 Les fonctions managériales exercées par les femmes au sein du comité de direction

Si on s'intéresse aux fonctions occupées par les femmes au sein du comité de direction, on constate que les femmes sont occupées dans des **fonctions administratives** (les femmes sont majoritaires dans cette fonction dans 56% des entreprises interrogées, tandis que les hommes ne sont majoritaires dans cette fonction que dans 24% des entreprises interrogées) et dans des fonctions de **gestion des ressources humaines** (les femmes sont majoritaires dans 47% des entreprises interrogées, tandis que les hommes n'y sont majoritaires que dans 38% des cas).

Les hommes sont majoritaires dans les fonctions financières, marketing ou ventes et sont très largement majoritaires dans des fonctions opérationnelles et dans une fonction de CEO.

	CEO	OPERATIONS	MKT SALES	FINANCE	RH	ADMIN
Pas de femme	58%	58%	47%	49%	30%	13%
Présence féminine minoritaire	9%	4%	12%	5%	8%	11%
Présence féminine égalitaire	14%	14%	16%	15%	16%	20%
Présence féminine majoritaire	18%	24%	24%	31%	47%	56%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tableau 14 : Les fonctions managériales exercées par les femmes au sein du comité de direction.

Le schéma suivant (cf. schéma 2) montre plus clairement cette tendance des femmes à s'éloigner des fonctions de CEO et des fonctions opérationnelles pour se cantonner dans des fonctions administratives et de gestion du personnel.

La question qui se pose à ce stade est de savoir pourquoi ces femmes se retrouvent-elles prioritairement dans ces fonctions ? S'agit-il d'un choix ? ou sont-elles plutôt affectées dans ces fonctions indépendamment de leurs préférences ?

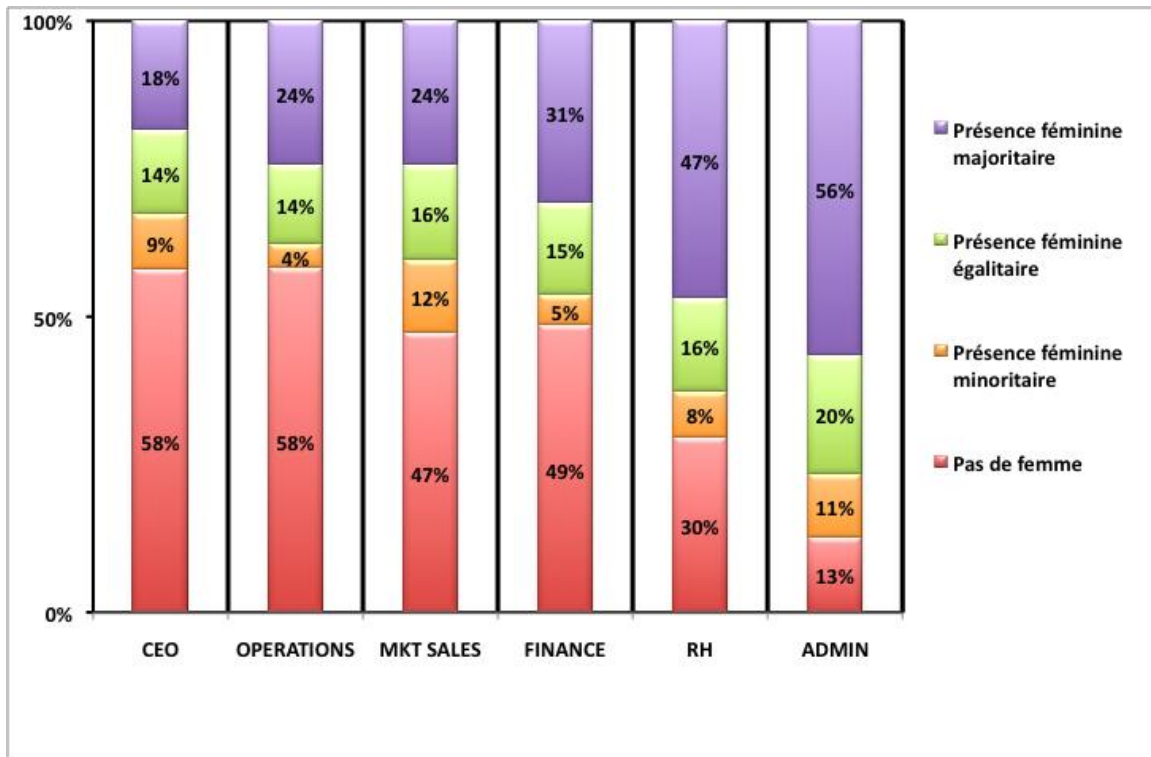


Schéma 2 : Les fonctions managériales exercées par les femmes dans l'entreprise familiale

Des résultats plus ou moins similaires ont été obtenus dans des recherches précédentes concernant les fonctions occupées par les femmes dans les entreprises familiales. Vadjnal et Zupan (2009) ont effectivement constaté que les femmes sont traditionnellement occupées dans des fonctions administratives (comptabilité, finance, vente, ...). Très peu de femmes sont engagées dans des postes techniques ou de gestion de la production.

Dans la présente étude, il est intéressant de constater que ces différences persistent même lorsqu'il s'agit de fonctions de direction....

Lorsque ces résultats sont mis en perspective par rapport aux caractéristiques de l'entreprise familiale (secteur d'activité et part des travailleurs masculins) et au profil du répondant (actionnaire majoritaire ou pas, années d'expériences dans l'entreprise), des différences significatives apparaissent pour certaines fonctions. Il s'agit principalement des fonctions opérationnelles, de marketing et de gestion des ressources humaines. En effet, la proportion des femmes dans ces fonctions est significativement supérieure lorsque l'entreprise est active dans des secteurs autres que le secteur de la construction ou de l'industrie.

Plus particulièrement, les femmes ont encore plus de chances de s'orienter vers une fonction marketing lorsque le personnel de l'entreprise est majoritairement féminin. Ces résultats interrogent par conséquent sur la difficulté pour les femmes d'exercer certaines fonctions, principalement les fonctions marketing, dans des secteurs typiquement masculins.

	REONDANT = ACTIONNAIRE MAJORITAIRE ?				SECTEUR				NOMBRE D ANNEES AU SEIN DE L ENTREPRISE				ENTREPRISE DONT LE PERSONNEL EST MAJORITAIREMENT ...				échantillon global	
	NON		OUI		CONSTR. & INDUSTRIE		AUTRES		< 20 ANS		> 20 ANS		FEMININ		MASCULIN		Moy.	n
	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n
proportion de femmes CEO par entreprise	0,23	28	0,21	59	0,18	55	0,25	51	0,25	59	0,17	37	0,33	25	0,18	78	0,21	106
proportion de femmes RH par entreprise	0,42	22	0,47	49	0,33	48	0,57	41	0,50	47	0,38	32	0,50	15	0,44	72	0,44	89
proportion de femmes FINANCE par entreprise	0,23	28	0,38	57	0,29	53	0,36	54	0,28	54	0,35	41	0,30	20	0,34	84	0,32	107
proportion de femmes SALESMKT par entreprise	0,20	25	0,31	57	0,18	50	0,34	50	0,24	51	0,30	39	0,51	20	0,19	77	0,26	100
proportion de femmes OPERATIONS par entreprise	0,25	26	0,28	54	0,17	55	0,37	46	0,22	51	0,34	37	0,40	19	0,23	79	0,26	101
proportion de femmes ADMIN par entreprise	0,50	25	0,56	58	0,46	51	0,62	53	0,59	52	0,52	40	0,60	26	0,54	75	0,54	104

Tableau 15 : Les fonctions managériales exercées par les femmes en fonction du profil du répondant et des caractéristiques de l'entreprise.

3.2 Transmettre l'entreprise à une femme : sujet tabou ?

S'inscrivant dans une démarche prospectiviste, cette section s'intéresse à une éventuelle transmission de l'entreprise familiale à une femme. Plus particulièrement la présente section cherche à identifier les qualités que les filles devraient idéalement avoir pour qu'un propriétaire-dirigeant envisage de leur céder son entreprise familiale.

Dans cette section, nous avons voulu vérifier dans quelle mesure le genre féminin (c'est-à-dire le simple fait d'être une fille et non un garçon) constituait encore un facteur d'exclusion pour la transmission de l'entreprise familiale.

A cette fin, nous avons demandé à chacun de nos répondants de se positionner par rapport à la question suivante : " *Si vous avez une ou plusieurs femmes parmi vos descendants, pensez-vous que l'une d'elles puisse, au même titre qu'un de vos garçons éventuels, un jour être amenée à reprendre l'entreprise familiale ? oui - non*".

Il est important de signaler à ce stade que les données récoltées se basent sur des appréciations, des opinions ou des jugements exprimés par les répondants sur des sujets les concernant spécifiquement. A ce titre, elles ne sont pas effectives et sont à prendre avec certaines précautions dans la mesure où elles ne sont que le reflet, nécessairement subjectif et éphémère, de ce qu'est la pensée des répondants à un moment donné.

Les réponses à cette question semblent confirmer la réticence des propriétaires-dirigeants à transmettre l'entreprise familiale à une femme. En effet, 40% des répondants ne pensent pas qu'une fille puisse reprendre l'entreprise au même titre que son frère.

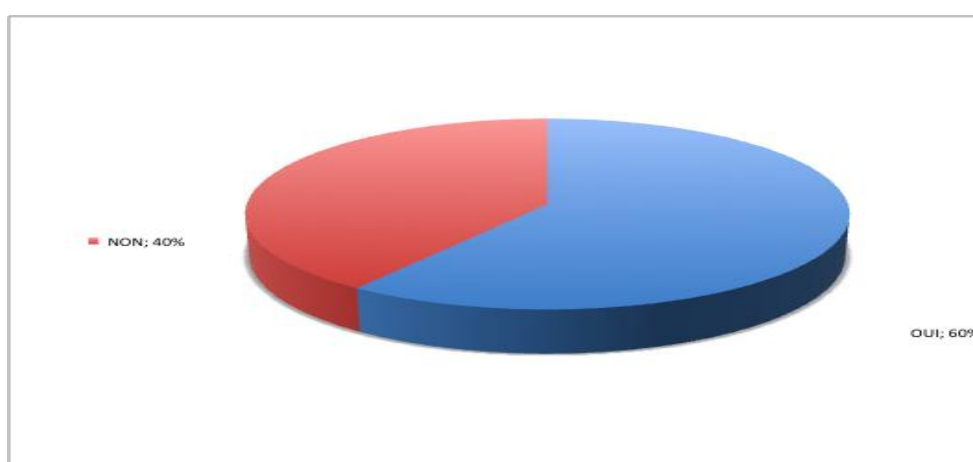


Schéma 3 : La répartition des répondants selon qu'ils envisagent ou pas de transmettre l'entreprise familiale à une fille.

Cette tendance à exclure la possibilité qu'une fille puisse reprendre l'entreprise familiale au même titre qu'un garçon s'accroît lorsque les répondants sont plus âgés, qu'ils ont plus d'ancienneté dans l'entreprise familiale ou qu'ils n'ont pas de diplôme universitaire.

En effet, en mettant les réponses à cette question en perspective avec les caractéristiques du profil du répondant, nous constatons une différence significative (au seuil de 0,05) en fonction de ces trois variables :

- Le DIPLOME DU REpondant : les diplômés universitaires sont proportionnellement plus enclins à répondre OUI
- L AGE DU REpondant : les jeunes répondants sont proportionnellement plus enclins à répondre OUI
- L ANCIENNETE AU SEIN DE L ENTREPRISE : les répondants ayant passé moins de 20 ans au sein de l'entreprise familiale sont proportionnellement plus enclins à répondre OUI

Pour comprendre un peu plus en profondeur les perceptions des uns et des autres par rapport à leur volonté de transmettre (ou pas) l'entreprise familiale à une fille, les répondants étaient invités à préciser :

- si oui, quel est le profil idéal que devrait avoir cette femme (section 3.2.1)
- si non, quelles sont les motivations de son refus (section 3.2.2)

3.2.1 Les répondants qui ont répondu OUI

3.2.1.1 Selon vous, quel profil devrait avoir cette femme ?

Pour connaître la représentation des répondants par rapport au profil idéal que devrait avoir une femme pour reprendre une entreprise familiale, nous avons demandé à chacun de ceux qui ne sont pas contraires à la transmission de l'entreprise familiale à une femme de se positionner par rapport à la question suivante : " *Pour chaque qualité figurant dans la liste ci-dessous, veuillez indiquer l'importance que vous leur accorder sur une échelle allant de 1 (pas du tout important) à 5 (très important) ».*

(1 pas du tout important ; 5 = très important)

Pour reprendre votre entreprise familiale, une femme doit être ...	1	2	3	4	5	score moyen	% de "très important"
Responsable	0	4	2	24	47	4,43	61%
Prévoyante	6	3	7	17	44	4,17	57%
Visionnaire	2	2	7	26	39	4,29	51%
Communication	2	2	7	29	37	4,26	48%
Stratège	2	3	6	30	36	4,23	47%
Compétente	3	8	21	13	32	3,82	42%
Disponible	2	3	22	34	15	3,75	20%
Respectueuse	5	13	25	19	15	3,34	19%

Tableau 16 : Le profil idéal des femmes pour reprendre l'entreprise familiale.

3.2.1.2 Les qualités les plus plébiscitées

Parmi les qualités qui ont été citées comme "très importantes" pour une femme (colonne surlignée en vert), certaines se démarquent plus que d'autres. En effet, si on range ces qualités en fonction du nombre de répondants qui leur ont attribué un score "très important", on obtient le classement suivant :

	Nombre de répondants	Pourcent
Responsable	47	61%
Prévoyante	44	57%
Visionnaire	39	51%
Communication	37	48%
Stratège	36	47%
Compétente	32	42%
Disponible	15	20%
Respectueuse	15	19%

Tableau 17 : Classement des qualités les plus plébiscitées.

Ce classement est très intéressant, car il permet de mettre en évidence une « hiérarchie » de trois strates de qualités « homogènes » :

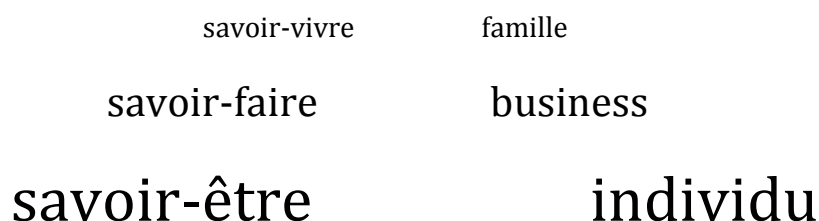
- la **première strate** comprend les deux qualités les plus plébiscitées par nos répondants : le sens des responsabilités et la prévoyance. il s'agit de qualités orientées sur le **savoir-être** (la préoccupation est clairement de s'assurer que la femme possède des valeurs humaines suffisamment bien ancrées dans son caractère et dans sa personnalité et qu'elle sera, à ce titre, capable de gérer l'entreprise familiale de manière responsable et prévoyante) => les traits de caractère et la personnalité

- la **deuxième strate** comprend les qualités orientées **business** (visionnaire, stratège, communication et compétence) : la préoccupation est clairement de s'assurer que la femme a acquis suffisamment d'expérience pour lui permettre de véritablement diriger l'entreprise et d'assumer pleinement le rôle de chef d'entreprise) ce sont des qualités orientées sur le **savoir-faire**, sur des comportements à la fois de réflexion (vision, stratège) et d'action (communication, compétence) en lien direct avec le monde des affaires.

- la **troisième strate** comprend les qualités orientées **famille** (disponible et respectueuse) : la préoccupation est de s'assurer d'une part que la femme chef d'entreprise consacrer la plus grande partie de son temps à l'entreprise (ce qui impliquera des sacrifices sur le plan familial notamment) et d'autre part qu'elle veillera à maintenir/préserver les valeurs historiques (traditions) sur lesquelles l'entreprise familiale a construit son identité au gré des générations. Ce sont des qualités orientées sur le **savoir-vivre**, sur la conciliation vie professionnelle et vie familiale.

Inutile d'avoir un doctorat en statistiques pour s'apercevoir que cette troisième strate a recueilli le moins de plébiscite de la part de nos répondants. A l'instar de la pyramide des besoins de Maslow, nos résultats semblent indiquer qu'il existerait une telle pyramide (une hiérarchie) au niveau des qualités que doit avoir une femme pour espérer pouvoir un jour reprendre l'entreprise familiale. En est-il de même pour les garçons ? Malheureusement, les données dont nous disposons ne nous permettent pas de vérifier dans quelle mesure cette pyramide varie ou non en fonction du genre du successeur ...

La question est désormais posée : peut-on parler de hiérarchie des qualités d'une femme repreneuse ?



3.2.1.3 Le score moyen

Lorsqu'on s'intéresse au score moyen qui a été attribué à chacune de ces qualités, le classement est légèrement différent.

	Score moyen
Responsable	4,43
Visionnaire	4,29
Communication	4,26
Stratège	4,23
Prévoyante	4,17
Compétente	3,82
Disponible	3,75
Respectueuse	3,34

Tableau 18: Classement des qualités selon le score moyen.

La qualité « responsable » reste tout de même en tête de liste. Les tests de différences de moyenne (paired t-test) mettent également en évidence que le score moyen attribué à cette qualité est significativement différent des scores attribués aux autres qualités.

Ceci signifie que nos répondants estiment que la qualité la plus importante que doit avoir une femme pour reprendre l'entreprise familiale est d'être responsable (une femme doit prouver qu'elle a pleinement conscience de ce que reprendre l'entreprise familiale implique comme responsabilités) !!!

3.2.1.4 Analyses plus approfondies

Des analyses plus approfondies des opinions des répondants en termes de qualités idéales que devraient avoir leur fille pour reprendre l'entreprise familiale, révèlent plusieurs différences significatives en fonction du profil du répondant (âge, fonction actuelle, diplôme et genre de l'enfant aîné) mais également en fonction du secteur d'activité de l'entreprise familiale (cf. Tableaux 19 et 20).

Par contre, aucune différence significative n'a été constatée en fonction du genre du répondant. Les perceptions des femmes et des hommes par rapport aux qualités que leur fille devrait avoir pour reprendre l'entreprise familiale, ne sont pas fondamentalement différentes.

De la même manière, qu'ils soient majoritaires ou minoritaires dans l'actionnariat de l'entreprise, la perception des répondants par rapport au profil idéal de leur fille n'est pas sensiblement différente.

Ce profil idéal est par contre quelque peu différent du point de vue de certains répondants. En effet, lorsqu'ils sont actifs dans les secteurs de la construction ou de l'industrie, les répondants insistent plus particulièrement sur les qualités de « responsabilité » et de « stratège ». Dans ces secteurs, les répondants estiment effectivement qu'une femme devra être d'autant plus consciente des responsabilités que suppose la reprise de l'entreprise familiale et devra être encore plus capable de prendre des décisions et de mettre en place une stratégie adaptée au caractère unique de l'entreprise familiale.

Les répondants sont par ailleurs moins exigeants vis-à-vis de la fille repreneuse lorsqu'ils occupent eux-mêmes une fonction de CEO ou lorsqu'ils ont un diplôme universitaire.

Ils sont particulièrement moins exigeants en ce qui concerne la « disponibilité » et la nécessité pour une femme de consacrer la plus grande partie de son temps à l'entreprise et de faire des sacrifices sur le plan familial.

Les répondants qui occupent une fonction de CEO sont également moins exigeants vis-à-vis d'une repreneuse potentielle par rapport à ses qualités « visionnaires », qui lui permettront de maintenir la position concurrentielle de l'entreprise.

Lorsqu'ils n'ont pas de diplôme universitaire, les répondants sont par contre plus attentifs à la qualité de « prévoyance », qui suppose pour leur fille par exemple, de signer un accord pré-nuptial qui, en cas de divorce, empêchera que le patrimoine familial ne tombe dans les mains de son ex époux.

Il est par ailleurs intéressant de constater que les attentes des répondants sont d'autant plus grandes vis-à-vis de la future repreneuse lorsque celle-ci est l'aînée de ses frères et sœurs. En effet, lorsque les répondants ont pour enfant aîné un garçon, ils insistent significativement moins sur certaines qualités de leurs filles telles que la « disponibilité », ses qualités de « visionnaire » et ses compétences en « communication ».

Ces compétences de « communication » sont par ailleurs plus importantes aux yeux des répondants les plus âgées de notre échantillon (âge supérieur à 55 ans) comparativement aux plus jeunes (moins de 55 ans).

	GENRE DU REpondANT				AGE DU REpondANT				Fonction Actuelle du REpondANT				DIPLOME DU REpondANT				échantillon global			
	H		F		MOINS DE 55 ANS		55 ANS ET PLUS		CEO		AUTRES		UNIVERSITAIRE		NON UNIVERSIT.		Moy.	n		
	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n				
Responsable	4,50	50	4,22	23	4,30	46	4,62	26	4,28	47	4,67	30	*	4,22	32	4,56	36	4,43	77	
Visionnaire	4,31	49	4,17	23	4,20	46	4,40	25	4,11	46	4,57	30	**	4,06	32	4,42	36	4,29	76	
Communication	4,28	50	4,13	23	4,07	46	4,54	26	**	4,13	47	4,47	30	4,13	32	4,36	36	4,26	77	
Stratège	4,28	50	4,00	23	4,15	46	4,27	26	4,09	47	4,47	30	*	3,97	32	4,39	36	*	4,23	77
Prévoyante	4,18	50	4,13	23	4,00	46	4,42	26	4,15	47	4,20	30	3,75	32	4,44	36	**	4,17	77	
Compétente	3,64	50	4,13	23	3,67	46	4,08	26	3,70	47	4,00	30	3,78	32	3,89	36	3,82	77		
Disponible	3,78	49	3,61	23	3,69	45	3,77	26	3,55	47	4,07	29	**	3,44	32	3,94	35	**	3,75	76
Respectueuse	3,34	50	3,22	23	3,26	46	3,35	26	3,21	47	3,53	30	2,97	32	3,44	36	*	3,34	77	
âge du répondant	52,98	84	49,23	39	*	45,35	71	60,58	52	**	52,52	79	50,48	44	51,06	47	51,94	72	51,79	123
capital détenu	68,26	68	47,19	36	**	59,49	59	62,91	45	62,97	68	57,19	36	57,86	42	61,37	59	60,97	104	
nombre d'années au sein de l'EF	17,95	77	15,18	38	14,22	67	20,98	48	**	17,24	75	16,66	40	16,00	44	17,67	68	17,04	115	

* : p<0,10 ; ** : p<0,05

	REPONDANT = ACTIONNAIRE MAJORITAIRE ?				SECTEUR				GENRE DE L'AINE (PREMIER ENFANT DU REPONDANT)				ENTREPRISE DONT LE PERSONNEL EST MAJORITAIREMENT ...				échantillon global				
	NON		OUI		CONSTR. & INDUSTRIE		AUTRES		H		F		FEMININ		MASCULIN		Moy.	n			
	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n	Moy.	n					
Responsable	4,29	17	4,36	44	4,69	32	4,24	45	**	4,32	34	4,50	30	4,57	21	4,35	54	4,43	77		
Visionnaire	4,12	17	4,28	43	4,29	31	4,29	45		3,97	34	4,55	29	**	4,57	21	4,19	54	4,29	76	
Communication	3,94	17	4,30	44	4,41	32	4,16	45		3,97	34	4,53	30	**	4,38	21	4,24	54	4,26	77	
Stratège	3,88	17	4,23	44	4,50	32	4,04	45	**	4,00	34	4,40	30		4,19	21	4,30	54	4,23	77	
Prévoyante	3,82	17	4,27	44	4,34	32	4,04	45		4,15	34	4,13	30		4,19	21	4,15	54	4,17	77	
Compétente	3,76	17	3,73	44	4,00	32	3,69	45		3,74	34	3,97	30		4,00	21	3,80	54	3,82	77	
Disponible	3,41	17	3,77	43	3,94	31	3,62	45		3,45	33	3,97	30	**	3,81	21	3,72	53	3,75	76	
Respectueuse	2,82	17	3,34	44	3,56	32	3,18	45		3,26	34	3,40	30		3,19	21	3,41	54	3,34	77	
âge du répondant	50,13	30	52,73	74	50,69	59	52,80	64		53,25	68	52,02	45		54,29	31	50,82	88	51,79	123	
capital détenu	26,87	30	74,80	74	**	61,57	51	60,40	53		62,22	58	61,50	38		62,79	28	59,31	72	60,97	104
nbre d'années au sein de l'EF	14,35	27	18,18	71	*	16,39	54	17,61	61		19,15	61	15,68	44	**	17,03	29	16,79	83	17,04	115

* : p<0,10 ; ** : p<0,05r

Tableaux 19 et 20: Les qualités des femmes pour reprendre l'entreprise familiale selon le profil du répondant et caractéristiques de l'entreprise.

3.2.2 Les répondants qui ont répondu NON

Concernant les répondants qui ne pensent pas que leur fille pourrait, au même titre que l'un de leurs garçons éventuels, un jour être amenée à reprendre l'entreprise familiale (40% des répondants), les explications qu'ils donnent sont assez variées.

Ce qui est interpellant par ailleurs, c'est que ces résultats permettent de tordre le cou à un canard : la primogéniture masculine, c'est révolu !

En effet, nos analyses indiquent très clairement que ce principe ne s'applique plus de manière aussi automatique. Désormais, ils ne sont plus que 4% à écarter d'office l'éventualité de céder leur entreprise à une fille, simplement parce qu'elle n'est pas un garçon !!!

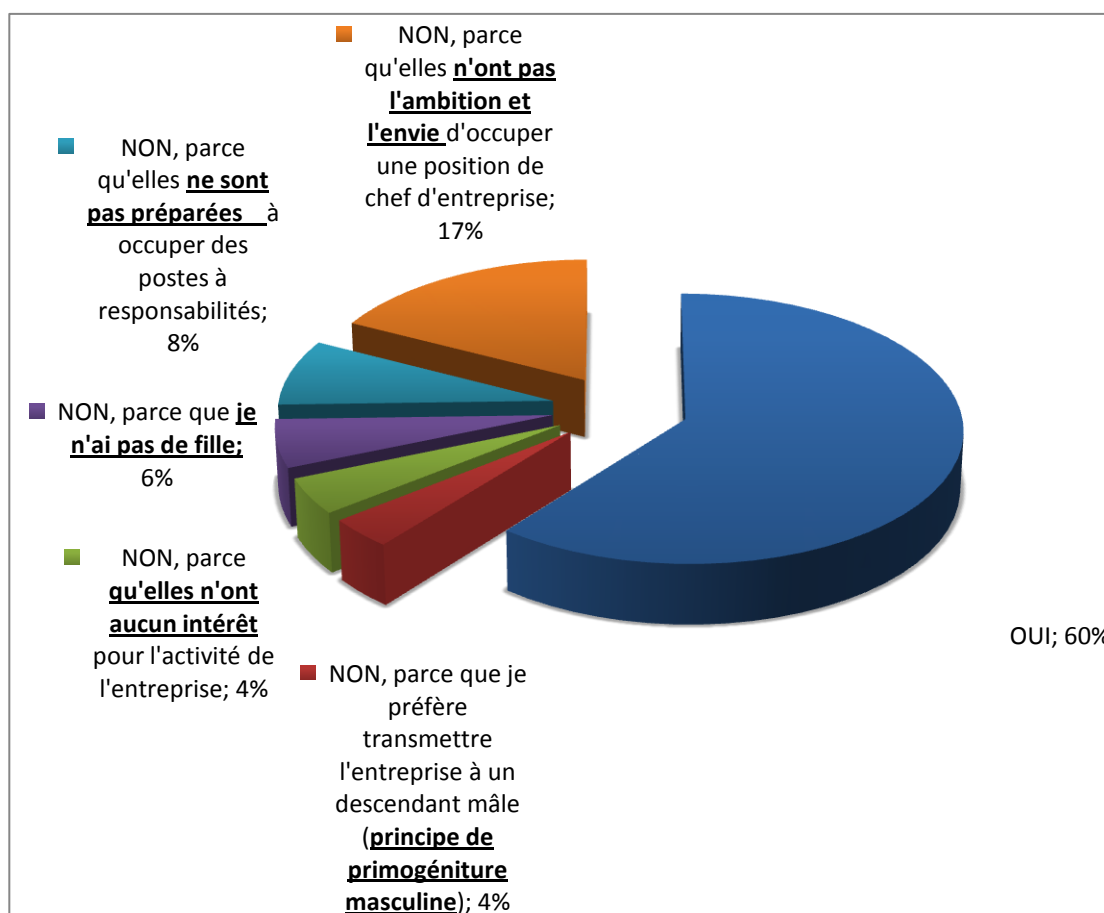


Schéma 4 : Les explications données par les répondants lorsqu'ils ne voient pas en leur fille une future repreneuse de l'entreprise familiale.

3.3 Les femmes qui sont propriétaires-dirigeantes de l'entreprise familiale

Un focus plus particulier sur les femmes de notre échantillon qui sont propriétaires-dirigeantes nous permet de tirer quelques enseignements supplémentaires concernant la place des femmes dans les entreprises familiales.

3.3.1 L'accès au statut

Concernant l'accès au statut de propriétaires dirigeantes, presque autant de femmes interrogées sont arrivées à la tête de l'entreprise d'une manière directe et active (en créant ou en rachetant l'entreprise) que d'une manière indirecte via une succession familiale.

Comment êtes-vous arrivée à la tête de l'entreprise ?	Nombre de répondantes
Succession familiale	17
Fondatrice de l'entreprise	12
Rachat de l'entreprise	6

Tableau 21: Le mode d'accès des femmes au statut de propriétaires dirigeantes.

Lorsque les femmes avaient « hérité » de l'entreprise familiale, cet héritage était très rarement légué par les beaux-parents (2 cas sur 17). Dans la majorité des cas, c'est le père qui pense à la succession de l'entreprise familiale à sa fille (11 cas sur 17).

En cas de succession familiale (n=17) ; qui était votre prédécesseur ?	Nombre de répondantes
Père	11
Parents	4
Beaux-parents	2

Tableau 22: Lien de parenté du prédécesseur en cas de transmission à une fille.

Par ailleurs, lorsqu'elles ont hérité de l'entreprise familiale, la majorité des femmes interrogées pensent que c'est d'abord pour leur motivations et leurs compétences, qui étaient supérieures à celles de leurs frères et sœurs au moment de la reprise. Les femmes interrogées pensent rarement que la décision de leur prédécesseur est leur position dans la famille (ainée ou fille unique).

Pourquoi vous a-t-il choisie pour lui succéder ? (plusieurs réponses possibles)	Nombre de répondantes
Vous étiez son unique descendante (fille unique)	1
Vous étiez l'aînée de la famille	2
Vous étiez plus compétente que vos frères et sœurs	5
Vous étiez plus motivée que vos frères et sœurs	7

Tableau 23: Les motivations du choix de la fille comme successeur.

3.3.2 Les difficultés

Sur une échelle de 1 à 5, quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées ?

(1 = très facile; 5 = très difficile)

	1	2	3	4	5	Moy.
D1 : concilier votre vie familiale et vie professionnelle	1	5	10	6	5	3,33
D2 : faire en sorte que le personnel de l'entreprise vous considère comme leur chef légitime (acceptation de votre autorité)	3	9	7	5	3	2,85
D3 : faire en sorte que vos proches collaborateurs respectent vos décisions et les exécutent correctement	1	11	7	6	2	2,89
D4 : définir la stratégie de l'entreprise en adoptant une vision globale de l'entreprise	2	8	8	4	5	3,07
D5 : gagner la confiance des partenaires externes et être reconnue en tant que chef d'entreprise à part entière par ces derniers	4	8	9	5	1	2,67

Tableau 24: Les difficultés rencontrées

Parmi les cinq difficultés proposées, les 27 répondantes considèrent que D1 (concilier votre vie familiale et vie professionnelle) est la plus difficile (score moyen de 3,33 sur l'échelle de Lickert à cinq niveaux), suivie par D4 (définir la stratégie de l'entreprise en adoptant une vision globale de l'entreprise, score moyen de 3,07), D3 (faire en sorte que vos proches collaborateurs respectent vos décisions et les exécutent correctement, 2,89), D2 (faire en sorte que le personnel de l'entreprise vous considère comme leur chef légitime (acceptation de votre autorité), 2,85) et D5 (gagner la confiance des partenaires externes et être reconnue en tant que chef d'entreprise à part entière par les stakeholders, 2,67).

Par ailleurs, les tests de différences de moyenne (paired t-test) ont mis en évidence que le score de D1 est significativement différent des scores de D2 et D3 (seuil 0,10) et de D5

(seuil 0,05) => D1 (concilier votre vie familiale et vie professionnelle) est donc LA principale difficulté rencontrée par les femmes qui sont propriétaires-dirigeantes de l'entreprise familiale !!!

IV. Analyse qualitative

1 Objectif de l'étude qualitative

Etudier le cas de neuf entreprises familiales (EF) au sein desquelles une ou plusieurs femmes ont eu, ont (ou sont pressenties pour avoir) un rôle important (fonction de direction) au sein de l'EF afin de mettre en évidence les principaux obstacles qu'elles rencontrent, leurs apports à l'entreprise, les avantages qu'elles en retirent ainsi que les motivations et les formes d'engagement de ces femmes au sein des EF. L'objectif, in fine, est d'émettre une série de recommandations visant à faciliter l'implication des femmes à des postes à responsabilité dans les EF.

2 Méthodologie

2.1 Echantillon

Neuf entreprises familiales composent notre échantillon. Par souci de confidentialité, les noms de ces entreprises ne seront pas mentionnés dans le présent rapport.

Comment ces 9 entreprises familiales ont-elles été sélectionnées ?

Dans un premier temps, nous avons isolé, parmi les réponses obtenues à notre étude quantitative (131 réponses au questionnaire envoyé à la base de données de l'IEF), les entreprises ayant répondu positivement à la dernière question qui visait à savoir si le répondant accepterait de nous recevoir, dans son entreprise, pour un entretien plus poussé sur la place de la femme dans leur entreprise familiale (étude qualitative). 54 entreprises ont répondu positivement à notre demande.

Nous avons identifié, parmi ces entreprises, 42 au sein desquelles (au moins) une femme de la famille a eu, a (ou est pressentie pour avoir) une fonction à responsabilité au sein de l'EF (fonction de direction)².

Dans un second temps, nous avons retenu, au sein de cette liste restreinte, huit entreprises en tentant de favoriser, autant que possible, la diversité des entreprises (secteur, âge, taille, etc.) et des femmes étudiées (âge, position dans la famille, etc.). (cf. tableau 1).

Nous avons ensuite contacté, par téléphone, ces 8 entreprises afin d'obtenir un rendez-vous pour organiser un entretien en face-à-face avec les personnes-clés de l'entreprise (c'est-à-dire la/les femme(s) avec un poste à responsabilité dans l'entreprise et les

² Le choix de cette catégorie se justifie par le fait que nous souhaitons mieux comprendre pourquoi et comment ces femmes ont réussi à atteindre un poste à responsabilité au sein de leur EF afin de faciliter, dans le futur, l'implication des femmes à des postes à responsabilité dans ce type d'organisations.

hommes-clés de l'entreprise, faisant partie de sa famille). Sept d'entre elles ont répondu positivement à notre demande.

Dans un troisième temps, nous avons complété notre échantillon par deux entreprises qui nous ont été fortement recommandées lors des premiers entretiens.

En résumé, notre échantillon est composé de sept entreprises ayant répondu à notre étude quantitative et de deux entreprises ayant été « recommandées » lors des premiers entretiens.

Le Tableau 1 présente, de manière anonyme, les caractéristiques principales des entreprises de notre échantillon.

Cas	Taille (Pers)	Secteur	Date de création	Génération	Femme étudiée	Age
1	91	Construction	1890	5 ^{ème} génération	Fille dirigeante (seule)	36
2	250	Construction	1895	3 ^{ème} génération	Fille dirigeante (seule)	27
3	16	Industrie pharmaceutique	1952	2 ^{ème} génération	Fille dirigeante (seule)	66
4	20	Commerce	1992	2 ^{ème} génération	Fille codirigeante (avec son frère)	45
5	45	Construction	1955	2 ^{ème} génération	Fille dirigeante (avec son père et son cousin)	44
6	60	Construction	1988	2 ^{ème} génération	Fille pressentie pour être dirigeante	38
7	60	Commerce	1945	3 ^{ème} génération	Fille codirigeante (avec son père et son frère)	35
8	120	Commerce	1910	2 ^{ème} génération	Epouse codirigeante	-
9	109	Services	1970	Cofondatrice	Epouse codirigeante	-

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises familiales dans lesquelles les femmes interrogées sont impliquées

Comme l'indique le tableau, notre étude s'est focalisée sur des femmes qui occupent deux positions différentes dans la famille: soit une position d'**épouse**, soit une position de **fil**le du dirigeant auquel elle a succédé ou avec lequel elle est impliquée en tant

(co)dirigeante ou future successeur. Ce choix est tout à fait cohérent avec la littérature précédente (cf. théorie).

Concernant les entreprises dans lesquelles ces femmes sont impliquées, s'il s'agit exclusivement de PME (moins de 250 employés), ces entreprises sont néanmoins de différentes tailles: 5 petites entreprises (moins de 60 salariés), 3 entreprises de plus ou moins 100 employés et une entreprise de 250 employés.

Les entreprises retenues sont également actives dans différents secteurs : le secteur de la construction (5 cas), le commerce (3 cas), l'industrie (1 cas) et les services (1 cas).

2.2 Données récoltées

Pour la récolte des données, **onze entretiens en face-à-face** ont été réalisés :

- Chaque entretien a duré entre 45 minutes et 1 heure 45 minutes. Ces entretiens (excepté un) ont été enregistrés et ont fait l'objet d'un compte rendu détaillé.
- Parmi les onze personnes interrogées,
 - **Sept sont des femmes** : 6 sont (co)dirigeantes d'une EF et une est pressentie pour occuper un poste de direction.
 - **Quatre sont des hommes.**
 - Deux d'entre eux sont les fils de deux femmes dirigeantes qui sont décédées (Cas 8 et Cas 9). Ces femmes dirigeaient l'entreprise familiale avec leur mari (épouses codirigeantes). Lors de ces entretiens, les données récoltées ont concerné plus particulièrement l'expérience de leur mère dans l'EF.
 - Les deux autres hommes sont des membres de la famille des femmes qui sont impliqués dans l'EF. Ces hommes travaillent tous dans l'entreprise familiale. Lors de ces entretiens, les données récoltées ont concerné leur perception du rôle et de la place d'une femme de la famille dans l'EF. Ces points de vue nous semblaient intéressants à comparer avec celui des femmes interrogées.
- Un guide d'entretien reprenant les grandes thématiques à aborder (l'historique de l'entreprise et de la femme, les principaux obstacles rencontrés, les principaux apports de la femme à l'EF, les avantages pour une femme de travailler dans une entreprise familiale) a servi de fil conducteur aux entretiens. A la fin de chaque interview, une question portait plus particulièrement sur les formes de l'engagement de ces femmes au sein de leur EF en les interrogeant sur les « gros moments de doute » qu'elles auraient eues durant leur parcours dans l'entreprise familiale. A ces moments précis, nous nous sommes intéressés aux raisons qui les

ont poussées à poursuivre, malgré tout, leur implication dans l'entreprise familiale. Une dernière question ouverte concernait les conseils qu'elles donneraient à d'autres femmes et leurs principaux regrets.

Ce guide d'entretien a été par ailleurs écourté (notamment pour la section concernant l'engagement) lorsque l'interviewé était un homme.

2.3 Analyse des données

Pour l'analyse des données, nous avons retenu les thématiques telles qu'elles apparaissaient dans le guide d'entretien (élément déclencheur, obstacles, apports, avantages, motivations et formes d'engagement).

En fonction de ces thématiques, des analyses horizontales et verticales approfondies des 11 interviews (portant sur le cas de 9 entreprises familiales) ont été réalisées. Les analyses détaillées de chaque cas (analyses horizontales) ont permis de mettre en évidence la richesse des données récoltées et les analyses inter-cas (analyses verticales) ont permis de faire émerger des points communs ainsi que des différences entre les cas. Enfin, tout cas atypique a été utilisé pour enrichir nos résultats.

3 Principaux résultats

Dans la présente section, les résultats de l'étude qualitative sont présentés selon les thématiques suivantes : élément déclencheur (3.1), principaux obstacles rencontrés (3.2), apports de la femme à l'EF (3.3), avantages pour les femmes à travailler dans l'EF (3.4), motivations (3.5) et différentes formes d'engagement de ces femmes au sein des EF (3.6).

3.1 Élément déclencheur

Par « élément déclencheur », il est compris tout élément 'extérieur' qui aurait influencé la femme dans sa décision de rejoindre l'entreprise familiale et/ou d'y occuper un poste à responsabilité. (Comment ces femmes sont-elles entrées dans l'EF et comment ont-elles obtenu un poste à responsabilité au sein de l'entreprise?)

Parmi les femmes impliquées dans l'entreprise familiale, une seule a créé l'entreprise avec son mari dans les années 70.

Hormis cette femme « entrepreneur », la plupart des femmes dans les cas étudiés (7 sur 9) ont rejoint l'EF après une **demande** (plus ou moins explicite) **formulée par un membre masculin de la famille** : le père dans le cas des filles dirigeantes et le mari dans le cas des épouses codirigeantes. Cette proposition du père ou du mari a généralement coïncidé avec des changements dans l'entreprise familiale qui induisaient soit à la nécessité de recruter quelqu'un de l'extérieur à l'entreprise, soit de trouver un futur repreneur. Ces changements concernaient par exemple le départ d'un employé qu'il aurait fallu remplacer, le décès inopiné du repreneur pressenti, la croissance de l'activité de l'entreprise et la difficulté du père à maintenir un rythme d'activité soutenu, ou simplement la décision du père de se retirer progressivement de l'entreprise familiale.

Certaines femmes ont **accepté cette proposition de manière totalement volontaire** (« *Je ne sais pas ce qui m'a pris mais en 5 secondes, j'ai accepté spontanément de relever ce beau défi !* ») alors que d'autres **n'ont pas pu la refuser** (« *sorte d'obligation morale* »).

Une seule des personnes interrogées **a demandé elle-même à rejoindre l'entreprise** suite à une série de désillusions professionnelles à l'extérieur et à l'ouverture dans l'EF d'un poste correspondant à ses compétences. Il s'agit de la fille du propriétaire dirigeant qui a rejoint l'entreprise dans les années 2000 en tant qu'employée et qui est actuellement pressentie pour occuper un poste de direction.

En ce qui concerne **l'ascension à une fonction de direction**, deux cas de figure ont été rencontrés:

- Soit la femme est entrée dans l'EF en tant que future repreneuse (cas 1 et cas 2) ou en tant qu'épouse codirigeante. Dans le cas 2, un poste de « secrétaire générale » a été créé spécifiquement pour la fille lors de son entrée dans l'entreprise. Elle a directement été présentée comme la repreneuse de l'entreprise.
- Soit un évènement humain (décès, maladie, retraite du père) les a propulsées à la direction de l'EF alors qu'elles y travaillaient déjà. Dans ce cas, elles ont d'abord dû faire leurs preuves (parfois en dehors mais surtout au sein de l'EF). « *Mon père m'a toujours dit : tu dois d'abord faire tes preuves* ».

3.2 Obstacles rencontrés par les femmes dans les entreprises familiales

Alors que la littérature souligne que, lorsque les femmes choisissent un rôle non traditionnel, des tensions font souvent surface (Freudenberger et al., 1989; Hollander and Bukowitz, 1996; Lyman et al., 1996 ; Vadnjaj et Zupan, 2009), 3 femmes sur les 7 interrogées n'identifient aucun obstacle au fait d'être une femme ou disent qu'il y a peu d'obstacles directement liés au fait qu'elles soient une femme (2 cas sur 7). Selon ces femmes, c'est plus leur jeune âge et leur manque d'expérience lors de leur arrivée dans l'entreprise familiale qui ont été à l'origine de certaines difficultés.

Malgré tout, en creusant un peu, une série d'obstacles relativement spécifiques au genre ont été mis en évidence lors des entretiens. De manière cohérente avec la littérature, tous ces obstacles peuvent être reliés plus ou moins directement à l'existence de **normes sociales et culturelles** concernant le rôle de la femme dans la Société et qui enferment parfois les femmes dans des rôles différents de ceux que les hommes pourraient occuper dans l'entreprise familiale.

Cinq catégories d'obstacles peuvent être distinguées et sont explicitées dans les sous-sections suivantes :

3.2.1 Obstacles liés au caractère technique ou « masculin » de certains métiers

Plusieurs difficultés liées à cette catégorie d'obstacles peuvent être soulignées :

- Le côté « technique » du métier (« **métier technique** ») semble un obstacle pour certaines femmes étudiées. Dans la majorité des cas, elles n'ont pas de formation technique (7 cas sur 9).

Cette difficulté est parfois réelle lorsque la femme n'a pas développé ses compétences techniques après avoir rejoint l'entreprise familiale (parce qu'elle n'a pas d'attrait pour ce volet technique ou parce qu'elle estime ne pas avoir la force physique nécessaire pour le faire). Une des femmes interrogées reconnaît qu'elle a peur de perdre une part de sa féminité en exerçant un métier technique. Elle affirme « *« Je me voyais mal, comme mon frère l'a fait plus tard, passer par toutes les étapes... mettre un bleu de travail, etc.»* ».

Cette difficulté a néanmoins été dépassée par la majorité des femmes interrogées. En effet, dans 6 entreprises sur les 9 étudiées, les femmes semblent s'être impliquées, dès les premières années dans l'entreprise, à développer les compétences (ou parfois le vocabulaire) techniques, souvent nécessaires pour l'exercice de leur métier.

Cependant, même si elle n'est plus réelle pour la majorité des femmes interrogées (elles ont actuellement autant de compétences techniques dans leur métier que les hommes), cette difficulté « technique » persiste souvent aux yeux des différentes parties prenantes de l'entreprise. Certaines femmes interrogées affirment que « *Les femmes sont perçues comme moins compétentes (techniquement) dans un domaine d'hommes.* ». « *C'était difficile vis-à-vis des clients* ».

- Dans ces métiers, en tant que femmes, elles ne sont **pas toujours prises au sérieux**. Les différentes parties prenantes de l'entreprise ne s'attendent pas à voir une femme à un poste de direction. Plusieurs femmes mentionnent qu'elles sont souvent prises pour la **secrétaire** tant qu'elles n'ont pas été introduites, présentées comme la dirigeante. C'est ainsi qu'une personne interrogée nous affirme : *« Ils me sifflent parfois sur le chantier, ils ne se rendent pas tout à fait compte que je suis la boss ... mais cela me fait rire »*. Une autre dira aussi : *« Personne ne s'imagine que la patronne, c'est moi ! »*.
- Un des obstacles fréquemment cité concerne les **relations avec l'extérieur** (obstacle cité par 4 femmes et confirmé par un homme). En effet, les femmes interrogées semblent avoir plus de difficultés dans les **relations avec l'extérieur et particulièrement dans les relations commerciales et professionnelles**. *« Dans les réunions professionnelles, si un homme est présent, la conversation me passe au-dessus de la tête. Personne ne s'imagine que la patronne, c'est moi »*. Elles semblent donc avoir plus de difficultés à être reconnues par leurs partenaires extérieurs et à s'adapter à certaines particularités des relations (informelles) pouvant exister dans le milieu des affaires.

Certaines femmes interrogées estiment même que ces milieux ne sont pas fait pour les femmes : *« Ce n'est pas la place d'une femme : ça se tutoie, se tape dans le dos... Si on est masculine ok ou si veut avoir l'air de « draguer » ... « faire des avances »... Moi qui veut rester féminine, je suis obligée de paraître plus stricte, plus distante, moins ouverte... »*. Ces derniers propos sont par ailleurs à nuancer puisqu'ils peuvent ne concerner que le secteur de la construction, à dominance masculine, où cette femme interrogée est active. En effet, d'après un des hommes interrogés: *« Le secteur de la construction est un secteur particulier. C'est un milieu très machiste et les relations commerciales se font entre hommes en dehors des horaires de travail. Je vois mal la dirigeante aller faire la fête avec de futurs clients jusque 5 heures du matin. Généralement, c'est moi qui m'occupe de ce coté commercial" »*.

Seule une des femmes interrogées mentionne avoir eu des difficultés d'ordre relationnel en **externe** mais également en **interne**. *« J'ai eu beaucoup de mal à m'imposer dans un monde d'hommes surtout dans le domaine de la construction. Les ouvriers n'acceptaient mon autorité. Certains ouvriers en sont même arrivés avec moi aux mains ! C'était aussi difficile vis-à-vis des clients. Lorsqu'il s'agit de métiers techniques, les clients s'attendent à traiter avec un homme »*

D'une manière générale, il ressort de nos entretiens que les femmes étudiées ont dû **montrer/prouver leurs compétences** (en interne et en externe) davantage que les hommes pour acquérir progressivement le respect et l'autorité (surtout quand leur père était toujours là). D'après notre étude qualitative, les femmes semblent devoir "se

battre" plus que les hommes pour arriver à un poste important dans l'EF active dans un secteur masculin (obstacle évoqué par 5 femmes sur 7).

« Un garçon qui rejoint l'entreprise familiale à moins d'à priori négatif... J'avais souvent besoin de « recadrer » les gens, je ne suis pas la « potiche de service » « Je ne suis pas là pour faire joli ! »

3.2.2 Obstacles liés à l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle

Hormis ces difficultés, les femmes interrogées citent une troisième catégorie d'obstacles liée à **l'équilibre entre la vie privée/familiale et la vie professionnelle**. En effet, dans 8 cas sur les 9 étudiés, la femme interrogée est également mère alors qu'elle s'investit fortement dans l'entreprise (en temps et en énergie). La plupart des femmes mettent d'ailleurs en avant le fait que leur vie privée et familiale est très importante pour elles. *« Je veux être une bonne maman » « La famille compte autant que le travail ».*

La littérature montre que les rôles dans la famille et dans l'entreprise familiale sont souvent perçus comme « conflictuels », surtout en termes de gestion du temps (Philbrick and Fitzgerald, 2007). Notre étude confirme ce constat puisque la question de l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle s'est posée pour toutes les femmes interrogées. Toutes tentent de mener de front ces deux « vies »/« rôles » (« maman » versus « dirigeante » d'entreprise) et affirment qu'il faut énormément d'énergie pour concilier les deux.

« Il faut être meilleure que les hommes pour réussir, surtout dans les deux domaines » ;

« Une femme doit concilier les deux vies beaucoup plus qu'un homme (enfant à l'école, devoir, rendez-vous chez le médecin, courses, repassage, repas, etc.). Les femmes ont une deuxième vie après le boulot... » ;

« Il faut beaucoup d'énergie pour concilier cela (le travail dans l'EF) avec une vie de famille stable et équilibrée ».

3.2.3 Obstacles liés à la relation « mère-fille »

La quatrième catégorie d'obstacles concerne les **relations « mère-fille » tendues** lorsque la mère a travaillé ou travaille en même temps que sa fille dans l'EF. En effet, alors que dans 3 cas, la mère était également active dans l'EF, dans 2 cas, des problèmes relationnels entre la mère et la fille, ont été mis en évidence. La fille semble notamment perçue par sa mère comme une « sorte de rivale » qui prend sa place dans l'entreprise et

auprès de son mari. C'est ainsi qu'une personne interrogée nous confie : « *Ma mère aurait eu moins de mal si j'avais été un garçon, ça aurait été dans SA logique de continuité. Pour elle, ce n'est pas le « rôle » d'une femme d'être dirigeante d'une entreprise!! Ma mère a eu l'impression que mon père parlait plus à moi qu'à elle !* ».

Ces résultats sont cohérents avec les résultats des travaux de Hollander et Bukowitz (1990) et ceux de Vera et Dean (2005) qui parlent notamment d'un triangle « mère-fille-père ». Resnick (1994) affirme également que, quand elle est impliquée dans l'entreprise, il arrive que la mère contrôle trop sa fille et/ou que la mère et la fille expérimentent des tensions dues à un besoin d'identité propre (peur de perdre une partie de son identité, de son pouvoir, de son contrôle des décisions, etc.).

D'après ces études, les filles ont plus de difficultés dans le cas des transmissions mère-fille que dans le cas des transmissions père-fille. Cadieux et al. (2002) et Nelton (1999) constatent par ailleurs le contraire. Les transmissions père-fille seraient plus conflictuelles que les transmissions mère-fille. Nos résultats ne nous permettent malheureusement pas de trancher ce débat. En effet, dans les cas étudiés, aucune fille n'a succédé à sa mère dans l'entreprise familiale.

3.2.4 Obstacles liés aux rôles traditionnellement attribués aux femmes

La cinquième catégorie d'obstacles est liée au fait que certaines femmes semblent être enfermées dans des **rôles secondaires ou de support**. Par exemple, dans le cas de l'entreprise 4, la femme codirigeante fait principalement le travail de fond (back office). Elle ne va jamais au restaurant, n'est jamais invitée par les clients et ne participe pas aux événements extérieurs. Elle se sent également parfois incomprise par les hommes de la famille (peu remerciée et peu reconnue pour son travail).

« Son apport était très important parce qu'elle a vraiment assuré un rôle administratif que mon père n'aurait pas pu assumer »

D'après certaines personnes interrogées, les femmes se mettent plus facilement (volontairement) au second plan (ex. secrétariat) dans des rôles de support (de leur mari notamment). Ces observations sont cohérentes avec les résultats de Vadnjal and Zupan (2009) mais soulèvent cependant quelques questions. Les femmes sont-elles contraintes à s'enfermer dans ces rôles de support ? Ou se sentent-elles plus « à l'aise » dans ces rôles à cause de l'intériorisation des normes sociales ?

3.2.5 Obstacles liés aux stéréotypes spécifiques à l'ancienne génération

Finalement, la sixième catégorie d'obstacles identifiés concerne plutôt l'« **ancienne génération** » (femmes qui ont rejoint l'EF avant les années 1970). Ces femmes nous semblent avoir été confrontées à des difficultés liées à certains stéréotypes sexistes que les autres femmes (plus jeunes) n'ont pas particulièrement mentionnés. Par exemple :

- Ces femmes semblaient davantage soumises/dociles (vis-à-vis de leur père ou de leur mari) « *Papa ne supportait pas de ne pas décider tout ce que je faisais. Il voulait tout gérer... C'est lié à mon caractère plutôt docile* »

« *A mon époque, peu de femmes travaillaient... Elles se sacrifiaient pour leur vie de famille... J'étais un peu perçue comme une « paria »* ».

- Certaines femmes n'ont jamais eu de statut bien défini au sein de l'EF ou n'en ont pas eu durant des années.

« *Elle a travaillé à temps plein mais elle n'a jamais eu de statut bien défini. Actuellement, au moment de la retraite, c'est quelque chose qu'elle vit mal parce qu'elle a toujours travaillé mais elle n'a pas n'a droit à rien, c'est une question de « reconnaissance symbolique »* ».

Ces dernières observations peuvent être considérées comme un signal positif concernant la place et la considération des femmes dans les EF et dans la Société en général. En effet, même si des différences entre les hommes et les femmes persistent, la « nouvelle génération » semble tout de même moins confrontée à des stéréotypes sexistes.

Comme indiqué au début de cette section, il est important de rappeler que l'ensemble des obstacles cités sont principalement liées aux **normes sociales et culturelles** concernant le rôle des femmes dans la société, ces normes semblent particulièrement présentes dans les secteurs « masculins ».

« *Un garçon qui rejoint l'entreprise familiale à moins d'à priori négatifs... J'avais souvent besoin de « recadrer » les gens, je ne suis pas la « potiche de service » « Je ne suis pas là pour faire joli ! »* ».

3.3 Apports des femmes aux entreprises familiales

Lors des entretiens, tous les répondants ont mis en évidence le fait que les femmes ont une manière différente de travailler et de gérer une entreprise que les hommes. Ces observations sont totalement en phase avec les résultats présentés dans la littérature.

- Elles ont une plus grande capacité d'**écoute**, de **communication** et favorisent le **dialogue**: « *Une femme apaise les conflits et apporte plus de dialogue* ».
- Elles accordent plus d'**importance aux aspects humains** :
« *Elle humanise les choses* »
« *Une femme voit les choses autrement. Elle comprend mieux les autres. Elle tient compte de leurs soucis. Elle fait beaucoup plus attention à la « personne* » »
- Elles sont plus rigoureuses, plus **minutieuses** et ont davantage le **souci du détail**.

De la même manière, une majorité des répondants estiment que les femmes sont **mieux organisées** que les hommes et qu'elles ont une sensibilité différente, un **feeling plus fin**.

« *Une femme a plus de finesse dans son analyse. Elle a une manière de voir les choses que les hommes n'ont pas, une sorte de 6ème sens... Elle ressent plus les choses* »

Enfin, certains répondants mentionnent également d'autres apports potentiels des femmes tels que :

- Leur **attachement particulier à la famille** qui a un effet "rassembleur" au sein de la famille et de l'entreprise familiale.
« *J'ai été attentive à garder une bonne entente dans la famille. J'ai toujours essayé d'aborder les choses calmement et de prendre sur moi surtout. C'est important pour moi qu'on s'entende bien* »
- « *Un homme ne sait pas faire deux choses en même temps* »

Malgré les apports mis en évidence ci-dessus, il nous semble important de mentionner que trois des femmes interrogées mettent surtout en évidence l'importance du caractère et de la personnalité des femmes. D'après ces personnes, l'apport de la femme dépend principalement de son **caractère** et de sa **personnalité**, pas de son genre.

3.4 Avantages pour les femmes à travailler dans une entreprise familiale

Divers avantages ont été cités par les répondants. Ils sont présentés ci-dessous par ordre d'importance (du plus cité au moins cité).

- Le principal avantage cité est une plus grande **flexibilité** qui permet de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle (possibilité de travail chez soi, de faire venir les enfants dans l'entreprise et d'avoir des horaires de travail

flexibles). Ces résultats sont cohérents avec les résultats obtenus par Salganicoff (1990).

« On a une plus grande flexibilité lorsque les enfants sont plus jeunes. Moi, j'avais installé un coin pour les enfants où je pouvais m'occuper d'eux quand ils étaient malades ... »
« J'ai une fille de 9 ans. Jusqu'à présent, je ne travaillais pas le mercredi, je m'occupais d'elle. En travaillant ailleurs, je n'aurais pas pu »

Seule une des personnes interrogées affirme le contraire : *« Je m'accorde très peu de flexibilité pour m'occuper de ma fille.... Je me sentirait coupable de faire des choses que je n'autorise pas à mes employés ».*

- Comme suggéré par Lyman et al. (1985) ou Barnett et Barnett (1988), la majorité des répondants évoquent également plus de **responsabilités**, de **pouvoir** et (donc) plus d'**autonomie**.

« On est plus qu'un numéro, on est quelqu'un »

« On est son propre patron »

« Il s'agit d'une super opportunité professionnelle ... possibilité de faire bouger les choses... »

Il s'agit d'ailleurs d'un moyen d'accès privilégié pour les femmes à des postes à responsabilité dans des secteurs « masculin » tels que la construction.

- Beaucoup de femmes soulignent l'importance des **valeurs** partagées au sein de l'entreprise familiale, de sa **culture** qui donnent plus de **sens** à leur travail.
- Particulièrement dans le cas d'une reprise, le fait d'être une femme de la famille lui confère souvent une certaine **légitimité** aux yeux des travailleurs (employés et ouvriers). Certaines femmes ont même avoué ressentir une sorte de bienveillance ou le **sentiment d'être protégée** par les travailleurs de l'EF en tant que fille/épouse de l'ancien dirigeant ou du dirigeant actuel.

« En interne, les travailleurs semblent même rassurés par la continuité ».

« Au contraire, les employés essayaient de me protéger du fait de mon jeune âge et du fait que j'étais une femme »

3.5 Les motivations des femmes à rejoindre l'entreprise familiale

Les motivations font référence aux raisons pour lesquelles les femmes décident de rejoindre l'entreprise familiale ou d'y exercer des fonctions importantes.

Parmi les femmes interrogées, 3 parmi 7 ont exprimé une notion de « **devoir** ». Les autres ont plutôt exprimé soit des **motivations positives** liées à des avantages qu'elles voient dans leur implication dans l'entreprise familiale, soit des **motivations négatives** liées à un manque de meilleures alternatives.

Cette notion de « devoir » a été exprimée de la manière suivante :

Une femme interrogée précise, en expliquant les circonstances dans lesquelles elle a décidé de rejoindre l'entreprise familiale (dans les années 70): « *A la fin de mes études, on m'a fait ressentir que mon père était fatigué et qu'il avait besoin d'aide, envie de lever le pied... j'ai rejoint l'entreprise parce que mon père avait besoin de moi ! et parce qu'il a besoin de moi, je vais le faire !* »... à cette époque là, on ne faisait pas ce qu'on voulait... ».

Une femme qui a rejoint l'entreprise familiale dans les années 90 exprime également ce sentiment de devoir lorsqu'elle est interrogée sur les raisons qui l'ont poussé à accepter la demande de son père à rejoindre l'entreprise familiale : « *Papa se donnait tellement du mal. Je ne pouvais pas lui dire non sans savoir ce que c'était. Je me suis dit : j'essaie et si je n'aime pas je pars !* »

Concernant les autres femmes interrogées, même si elles expriment une certaine « influence » (plus ou moins forte) des parents, celle-ci n'a pas été clairement citée comme une raison qui les a poussées à rejoindre l'entreprise familiale. L'une des femmes interrogées précise à ce propos « *Mes parents auraient été déçus si j'avais décidé de ne pas rejoindre l'entreprise familiale. Ils auraient accepté, ils auraient compris mais ... Même s'il n'y a jamais eu de pression de leur part (Ils ont toujours insisté pour qu'on fasse ce qu'on avait vraiment envie de faire). Il y avait une influence mais pas une pression ! Ca reste tout de même ambigu parce qu'ils demandent quand même une certaine gratitude pour les sacrifices qu'ils ont fait (principalement ma mère). Il faut quand même dire que cette influence a très peu pesé dans ma décision.* ». De la même manière, une autre femme interrogée précise : « *Je pense que ça a fait plaisir à mon père que je dise oui pour reprendre l'EF mais il n'aurait pas été déçu si j'avais dit non* » .

Parmi les motivations positives, les femmes interrogées citent, par exemple :

- L'envie de relever un défi : « *...j'ai accepté spontanément de relever ce beau défi ! ... La reprise c'était plutôt pour moi une sorte de défi. Si ca ne me plaisait pas, je n'aurais pas repris* ».
- Le pouvoir de décision « *la possibilité de décider des choses dans l'entreprise familiale. Je pouvais apporter plus à l'entreprise familiale qu'ailleurs.* »
- L'autonomie dans la prise de décision « *j'aurai plus de possibilité de faire bouger les choses* »

- La flexibilité « *notamment lorsque j'aurai des enfants. J'aurai la possibilité de travailler de chez moi, de faire venir les enfants dans l'entreprise, d'avoir des horaires de travail flexibles* »

Parmi les motivations négatives, les femmes citent soit un « désenchantement » réel lors d'une expérience professionnelle précédente (souvent inférieur à 2 ans), soit, lorsqu'elles n'ont pas eu d'expérience préalable, une appréhension négative vis-à-vis du monde du travail. C'est ainsi par exemple qu'une femme qui n'a pas eu d'expérience professionnelle préalable à la reprise de l'entreprise familiale précise : « *je n'ai jamais cherché un autre emploi ni même postulé ailleurs. Travailler dans une grande boîte ne m'intéressait pas puis aussi, je ne me voyais pas travailler pour un patron* ».

Parmi celles qui ont eu une expérience préalable à leur implication dans l'entreprise familiale, les raisons de leur déception concernent soit :

- un problème éthique : « *j'étais déçue du monde du travail. L'entreprise où je travaillais avait licencié beaucoup d'employés. Même si je n'étais pas concernée par cette restructuration, je ne me sentais pas en sécurité.*- des difficultés à accepter l'autorité « *j'ai compris ce que c'était d'avoir un patron au dessus de soi : on n'a pas le pouvoir de décision* ».

3.6 L'engagement des femmes dans l'entreprise familiale

L'engagement fait référence à cette force « motivationnelle » que l'on pourrait presque qualifier « d'irrationnelle », qui pousse les femmes à rester dans l'entreprise familiale malgré de gros moments de doute et de découragement.

Parmi les femmes interrogées sur cette question (les 7 femmes qui ont été interrogées directement), toutes ont remis sérieusement en question, à certains moments, leur implication dans l'entreprise familiale.

Les causes des doutes

Ces remises en questions étaient liées soit à un sentiment de « privation de leur liberté » et au fait de ne pas pouvoir partir facilement de l'entreprise si elles le souhaitaient (2 cas sur 7), soit à un sentiment de « peur » en prenant conscience du poids des responsabilités (2 cas sur 7), soit à des conflits importants au sein de la famille ou à des difficultés à s'adapter au caractère du père et aux relations tendues avec la mère (2 cas sur 7), ou enfin, à la décision du père de revendre l'entreprise à une tierce personne (1 cas sur 7).

L'engagement

Lorsqu'elles sont interrogées sur les raisons pour lesquelles elles sont restées en dépit de ces difficultés, celles-ci ont exprimé plusieurs formes d'engagement qui se combinent parfois pour les « sceller » à l'entreprise familiale.

Néanmoins, la forme d'engagement la plus couramment citée est l'engagement normatif qui s'exprime comme une « obligation » de rester dans l'entreprise familiale.

3.6.1 L'engagement normatif

Cette obligation est principalement liée à l'intériorisation d'une norme sociale qui suppose pour elles qu'il n'est pas « moral » de quitter l'entreprise familiale. Il est « socialement nécessaire » de poursuivre son implication malgré les difficultés. *« je ne vais tout de même pas planter tout le monde comme ça ! »*, nous disait une des femmes interrogées.

Quitter l'entreprise familiale entrainerait une sorte de « coût social » que la femme cherche à éviter en poursuivant ce qu'elle estime être son « devoir » de faire ou ce qui est « socialement acceptable ». Le cas le plus représentatif de cet engagement normatif est celui exprimé par une femme qui a rejoint l'entreprise familiale en 1971 et qui n'a repris celle-ci qu'après la mort de son père en 1991 : *« Si je suis restée, c'est parce que je suis une femme de devoir !! J'ai un « sens du devoir très poussé »*.

Il est cependant important de préciser que, alors que cet engagement normatif était présent chez la majorité des femmes interrogées (5 femmes sur 7), celui-ci n'a été cité que dans un seul cas comme étant la seule raison pour laquelle la femme a décidé de poursuivre son implication dans l'entreprise familiale (le cas présenté ci-dessus).

Dans la majorité des cas, l'engagement normatif a été exprimé en même temps qu'une autre forme d'engagement (affectif et/ou de continuité). Dans ces cas, l'engagement normatif a été plus particulièrement exprimé comme une sorte de « contrat psychologique » passé avec le père (ou les parents) au moment de la décision de reprendre l'entreprise familiale ou après le décès du père. Une des femmes interrogée affirme à ce propos : *« Je ne peux pas décider du jour au lendemain de quitter l'entreprise pour aller ailleurs. A partir du moment où j'ai accepté la succession, je me suis engagée vis-à-vis de mes parents. »*. Une autre femme interrogée avoue que *« plus le temps passe, plus je vois ma position comme l'héritage de mon père, je dois assurer une certaine continuité de ce qu'il a fait, c'est une manière d'entretenir son souvenir »*.

3.6.2 L'engagement affectif

Une autre forme d'engagement qui est citée par les femmes dans l'entreprise familiale est l'attachement affectif à l'entreprise et à la symbolique familiale. Certaines femmes ont cité un sentiment d'appartenance qui les lie à l'entreprise.

« *Oui, ça été très dur mais si je n'ai pas pensé partir c'est tout simplement parce que c'est chez moi !!* ».

3.6.3 L'engagement de continuité

Seules deux des femmes interrogées ont exprimé un engagement de continuité lié à la perception d'une perte en cas d'abandon. Cette perte a été reliée à certains avantages qu'elles pensent ne plus avoir en dehors de l'entreprise familiale (le pouvoir de décision pour une femme interrogée et un poste à responsabilité pour la deuxième).

D'autres expriment cet engagement de continuité comme une sorte d'escalade. Plus je reste, plus je me sens obligée de rester. C'est le cas d'une femme interrogée qui affirme « *Je n'ai pas fait tout ça pour partir maintenant !* ».

4 Mise en perspective des résultats

Cette section vise à mettre en perspective les résultats présentés à la section 3. A cette fin, cette section est structurée en deux grandes parties. La première partie discute les résultats à la lumière des caractéristiques-clés des entreprises et surtout des femmes étudiées (facteurs de contingence). La deuxième partie vise à identifier des différences de perception éventuelles entre les réponses fournies par les femmes (7) et celles fournies par les hommes (4) lors de nos entretiens.

4.1 Facteurs de contingence

4.1.1 Caractéristiques des entreprises étudiées

Les entreprises étudiées ont été retenues pour permettre une diversité aussi grande que possible des cas en termes de taille, d'âge et de secteur d'activité. Néanmoins, à partir des entretiens réalisés, il semblerait que certains d'obstacles soient partagés par les femmes actives dans le secteur de la construction. Il s'agit principalement des difficultés relationnelles qu'elles rencontrent dans leurs relations avec l'extérieur (notamment à l'occasion de contacts commerciaux). Dans ces contacts, la crédibilité de la femme en termes de compétences techniques ou en termes de compétences de leadership, est souvent remise en question.

En ce qui concerne les autres caractéristiques intrinsèques des entreprises telles que l'âge, la génération ou la taille, peu de liens ressortent de notre étude. Seule une

remarque nous semble éventuellement pertinente : la plus jeune femme étudiée est à la tête de la plus grande entreprise de l'échantillon.

4.1.2 Caractéristiques des femmes étudiées

4.1.1.1. Caractéristiques communes de ces femmes

- **Des femmes « bardées » de diplômes**

Toutes les femmes "étudiées" ont un **diplôme d'études supérieures de type long** (délivrés par une université ou une haute école) sauf une, qui a un diplôme d'études supérieures de type court (graduat) ! Ces femmes travaillent généralement avec des hommes de la famille qui ont rarement un diplôme équivalent (2 cas sur 9). Ces hommes (père ou frère) ont souvent un diplôme d'un niveau inférieur ou pas de diplôme du tout.

Cette observation semble conforter l'hypothèse selon laquelle les femmes devraient se battre davantage et prouver leurs compétences.

« L'avantage que j'avais était lié au fait que j'ai fait des études mais pas au fait d'être une femme. J'avais, grâce à ça, plus de crédibilité que mon frère. J'ai déjà eu des réflexions de la part de mon frère du style « ce n'est pas parce que tu as fait des études que... » »

- **Des personnalités fortes**

Toutes ont des personnalités particulières : personnalité forte, femme « battante ».

- **Une vie familiale et une vie professionnelle bien remplies**

Seule une des femmes étudiées (la plus jeune – 27 ans) est célibataire et n'a pas d'enfant. Toutes les autres sont des femmes mariées (ou en concubinage) avec des enfants. Elles ont donc toutes une vie familiale intense qu'elles tentent de concilier au mieux avec leurs responsabilités professionnelles.

Le tableau ci-dessous positionne les 9 femmes étudiées dans la typologie des « voies professionnelles » des femmes de la famille présentées dans la partie théorique (cf théorie).

	Travaille dans l'EF	Travaille à l'extérieur	S'occupe de son foyer (« <i>household manager</i> »)	Cas
Vie professionnelle dans l'entreprise	X		X	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

familiale et gestion du foyer				
Vie professionnelle à 100% dans l'EF (a)	X		Pas de « ménage »	2

4.1.1.2. Différences intéressantes entre les cas en fonction des caractéristiques des femmes

- **Position dans la famille et rôles dans l'entreprise**

Les deux épouses codirigeantes de notre échantillon (femmes appartenant à la génération qui a rejoint l'entreprise familiale avant les années 70), ont été confrontées à des obstacles relativement similaires mais différents de ceux auxquels ont été confrontées les filles (co)dirigeantes (y compris celle qui a rejoint l'entreprise familiale pendant les années 70).

Ces deux épouses ont regretté de ne **pas avoir de statut officiel et bien défini** au sein de l'entreprise familiale : pas de reconnaissance officielle du travail accompli et de salaire spécifique. Par contre, la fille codirigeante qui a rejoint l'entreprise familiale en 1971, même si elle n'avait pas de pouvoir décisionnel dans l'entreprise familiale, a tout de suite été engagée avec un contrat à mi-temps, qui a été prolongée ensuite à temps plein.

Les autres filles de la famille qui ont rejoint l'entreprise familiale plus récemment (dans les années 90 ou dans les années 2000 ont également toutes eu des fonctions « officielles » (avec un contrat de travail). Parmi ces femmes, 4 sur 6 ont même occupé des postes de direction (direction financière, secrétariat général, direction de chantier ou responsable administrative). De plus, les deux plus jeunes femmes étudiées ont eu accès à la direction dès leur entrée dans l'entreprise. Elles ont été directement propulsées à des postes de direction et clairement été identifiées comme les futures repreneuses de l'EF dès le départ.

Un autre point qui touche plus particulièrement les épouses « étudiées » concerne leur « invisibilité ». Elles ont occupé un rôle de « second plan » et se sont mises plus facilement en retrait, au second plan pour aider ou « supporter » leur mari. L'un des fils interrogé précise à ce propos : « Papa, c'était son projet. Maman servait le projet de papa ».

- **Différences en fonction de l'âge des femmes**

Lorsqu'on leur demande de parler des obstacles/difficultés rencontrés, les trois plus jeunes femmes interrogées (entre 27 et 36 ans) mettent moins en évidence des obstacles

spécifiques aux femmes dans les entreprises familiales que les autres répondants. Elles mettent plutôt en évidence leur jeune âge et leur manque d'expérience.

Deux types d'explications nous semblent plausibles:

- Elles assimilent les difficultés rencontrées dans l'EF à leur manque d'expérience et à leur jeune âge.
- Les mentalités ont un peu évolué et elles sont donc confrontées à moins d'obstacles que les autres qui travaillent (ou ont travaillé) avec des personnes (père, frère) ayant toujours une perception relativement traditionnelle des rôles « hommes-femmes ».

4.2 Différence entre la perception des femmes et des hommes interrogés

Il est intéressant de noter que nous avons observé peu de différences entre les perceptions des 4 hommes rencontrés et celles des femmes interrogées concernant les obstacles rencontrés par les femmes, leurs apports et les avantages pour une femme à travailler dans une entreprise familiale.

Seule la difficulté de concilier vie privée/familiale et vie professionnelle n'a été mise en évidence par aucun homme. Cet aspect aurait-il moins d'importance pour eux ? N'y étant pas confrontés eux-mêmes, ne perçoivent-ils pas cette difficulté ?

Il est important de souligner qu'il ne s'agit évidemment pas de la perception des hommes en général ! Il s'agit de la perception de 4 hommes sensibilisés à la problématique des femmes dans les EF et habitués à travailler avec une femme ayant des responsabilités dans l'EF.

Conclusions et recommandations

Partant des connaissances révélées par notre revue de la littérature, la présente étude permet de mieux comprendre la place des femmes dans les entreprises familiales en Belgique francophone en 2012.

Notre étude quantitative permet, d'une part, de comprendre les « rôles » que les femmes de la famille occupent dans l'entreprise familiale, les fonctions qu'elles y occupent et les orientations professionnelles qu'elles préconisent. Notre étude montre que, même si les femmes sont souvent présentes dans les organes de direction des EF, elles sont souvent minoritaires et, lorsqu'elles occupent un poste de direction, elles sont, dans la majorité des cas, cantonnées à des fonctions administratives ou de gestion des ressources humaines. Par ailleurs, plus de 41% des répondants n'envisagent pas de transmettre leur entreprise à leur fille. Ces observations nous conduisent à la conclusion suivante. Comme l'affirment la plupart des études réalisées sur cette thématique (Cole, 1997 ; Jimenez, 2009 ; Dugan et al., 2011), même s'il semble s'être atténué au cours des dernières décennies, le phénomène d'invisibilité des femmes est toujours présent dans les entreprises familiales en Belgique francophone en 2012.

D'autre part, en se focalisant sur neuf entreprises familiales au sein desquelles au moins une femme a eu, a (ou est pressentie pour avoir) un rôle important (fonction de direction), notre étude qualitative met en évidence les obstacles qu'elles ont rencontré, leurs apports à l'entreprise, les avantages qu'elles en ont retiré ainsi que les motivations (éléments déclencheurs de leur implication dans l'entreprise familiale) et les formes de leur engagement.

1 Implications théoriques

En termes d'implications théoriques de la présente étude, il est intéressant de constater que celle-ci confirme en grande partie les résultats des études précédentes, qui ont eu pour terrain d'investigation des régions autres que la Belgique Francophone. Les obstacles rencontrés par les femmes dans l'entreprise familiale, les avantages qu'elles en retirent et leurs apports ne semblent pas être plus prononcés en Belgique Francophone qu'ailleurs.

Néanmoins, la présente étude apporte un éclairage théorique nouveau en termes de motivation et d'engagement des femmes dans l'entreprise familiale. En effet, aucune étude à notre connaissance n'aborde ces questions. Parmi les enseignements retirés sur ces thématiques, il est possible de mettre en évidence cette sorte de « spirale » dans laquelle les femmes se retrouvent suite à leur implication dans l'entreprise familiale. En effet, si elles décident de rejoindre l'entreprise familiale pour des raisons objectives qui correspondent à leurs objectifs professionnels (plus d'autonomie, plus de responsabilité, plus de flexibilité, etc.), celles-ci restent parfois dans l'entreprise familiale pour d'autres raisons. Ces raisons presque irrationnelles correspondent à un mélange entre un sentiment de devoir vis-à-vis des parents, un attachement affectif à la symbolique que représente l'entreprise familiale ou parfois à une peur de perdre quelque chose en quittant l'entreprise. Les implications de ces résultats pourraient être d'une grande utilité pour comprendre les comportements et les stratégies mises en place par les femmes dans l'entreprise familiale. En effet, il se pourrait que les femmes qui sont attachées affectivement à l'EF aient des comportements et des ambitions différentes pour l'entreprise familiale que celles qui restent dans l'entreprise par « dépit » ou par devoir.

2 Principales limites de l'étude

Trois limites peuvent être soulignées

- b. La sous-représentativité de secteurs typiquement féminins. En effet, une seule entreprise parmi les 9 retenues est active dans un secteur typiquement féminin. Il s'agit d'une entreprise active dans le secteur du service à la personne. Hormis ce cas, la majorité des entreprises retenues opèrent dans des secteurs typiquement masculins (la construction ou le négoce de matériel de construction). Il est de ce fait intéressant d'élargir la présente étude en comparant par exemple les obstacles rencontrés par les femmes dans ces secteurs féminins avec ceux cités par les femmes étudiées dans la présente étude.
- c. Comme dans toute étude de nature qualitative, les perceptions et les avis des répondants par rapport à telle ou telle question peuvent être influencés par la

perception qu'ils ont de l'étude et des messages qu'ils souhaitent faire passer à travers leur témoignage. Pour éviter de tels biais, avant les interviews, les répondants ont été informés au strict minimum à propos des ambitions de l'étude et des thématiques de recherche. De plus, plusieurs personnes ont été rencontrées (le père, le frère, la fille, etc.) dans une même entreprise pour permettre de récolter des informations les plus objectives possibles sur le rôle des femmes et les difficultés qu'elles rencontrent au quotidien.

- d. Une autre limite liée à la nature qualitative de l'étude concerne l'interprétation des données. En effet, celle-ci est sujette à la subjectivité des enquêteurs. Pour éviter de tels biais, les entretiens ont été réalisés par deux chercheurs simultanément. Les interviews ont été intégralement enregistrées et les analyses de données ont fait l'objet de discussion entre les trois chercheurs impliqués dans la présente étude.

3 Recommandations pratiques

En termes d'implication pratiques, la présente étude apporte également de nombreux enseignements qui peuvent faire l'objet de recommandations en faveur de l'implication des femmes dans l'entreprise familiale.

Ces recommandations peuvent être soit générales, soit spécifiquement adressées aux femmes qui pourraient être impliquées dans des entreprises familiales.

3.1 Recommandations générales

Il ressort de notre étude qu'une femme est aussi capable de piloter une EF qu'un homme. Cependant, les femmes partent avec des « à priori » plus négatifs, notamment à cause des normes sociales et culturelles sexistes qui persistent dans notre Société. En effet, même si la situation semble avoir évolué depuis les années 60 - 70, nous vivons toujours dans un monde où des différences entre les hommes et les femmes persistent.

Notre étude montre qu'il y a beaucoup d'avantages à avoir une femme à un poste de direction dans une entreprise familiale. Les femmes semblent maîtriser naturellement certaines caractéristiques essentielles pour être un bon leader :

- Elles donnent de l'importance aux aspects humains dans l'entreprise
- Elles sont généralement de bonnes « communicatrices » : elles favorisent le dialogue, elles écoutent leurs collaborateurs.
- Elles sont minutieuses et ont le sens du détail.
- Etc.

Ainsi, les dirigeants actuels des EF ne doivent pas hésiter à préparer leur fille à reprendre éventuellement leur entreprise.

Comment ? Par exemple,

- En la socialisant dès son plus jeune âge (prise de connaissance avec l'entreprise et son environnement).
- En combattant les règles de « primo géniture » si elles existent encore.
- En la laissant progressivement s'imposer, prendre sa place au sein de l'entreprise familiale (via des études, des formations, des expériences diverses et/ou sa propre personnalité).

Par ailleurs, notre étude montre aussi qu'il est essentiel de reconnaître le travail accompli par les femmes les entreprises familiales (via une rémunération et/ou une fonction spécifique).

3.2 Recommandations pour les femmes

N'hésitez pas à prendre un poste de direction au sein de l'entreprise familiale : Foncez et croyez en vous !

Plusieurs raisons peuvent être évoquées :

1. Piloter une entreprise familiale est souvent une belle opportunité (professionnelle, mais aussi personnelle) à saisir !
2. En tant que femmes, vous pouvez apporter beaucoup de choses à l'EF (écoute, dialogue, communication, souci du détail, effet « rassembleur », etc.). Comme le montre notre étude, les femmes ont souvent les qualités d'un bon leader.
3. Il y a également des avantages, en tant que femme, à travailler dans l'EF tels que la flexibilité des horaires de travail, l'accès plus rapide à des postes à responsabilités, l'autonomie ou le partage des valeurs familiales.

Cependant, il est clair que, même si la situation semble avoir évolué au cours des dernières décennies, il persiste des différences entre les hommes et les femmes dans la Société et, plus particulièrement, dans les EF.

Dans ces conditions:

- Soyez prête à faire des sacrifices : il faut notamment beaucoup d'énergie pour concilier une vie professionnelle et une vie privée" équilibrées.
- Il est important d'avoir une personnalité forte pour survivre dans cet environnement (parfois assez macho).

- N'hésitez pas à vous imposer! Que vous ayez des diplômes ou pas, d'après notre enquête quantitative, ce qu'on attend de vous c'est principalement le sens des responsabilités.
- Mettez toutes les armes de votre côté (études, expériences, formations diverses) pour avoir le plus de crédibilité possible !
- Ne restez pas seule ! Insérez-vous dans des réseaux (féminins notamment) !
- Enfin, le choix du conjoint est important : la compréhension et la collaboration du mari sont deux facteurs de succès importants.

Bibliographie

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63(1): 1-18.
- Barbieri, E. (1997). A batalha das herdeiras na empresa familiar. Porto Alegre Brazil : Sagra-D.C. Luzzatto Editores.
- Barnett, F., & Barnett, S. (1988). Working together: Entrepreneurial couples. Berkeley, CA: 10 Speed Press.
- Barrett, M., & Moores, K. 2009. Women in family business leadership roles : daughters on the stage. Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar.
- Becker, H. S. 1960. Notes on the Concept of Commitment. **The American Journal of Sociology**, 66(1), 32-40.
- Bernhoeft, R., & Cortoni, S. Z. (1993). As herdeiras. São Paulo , Brazil : Livraria Nobel S/A.
- Bowman-Upton, N. et Heck, R. (1996). The family dimension of entrepreneurship. In D. L. Sexton (Ed.), The state of the art of entrepreneurship (pp. 1-36). Chicago: Upstart
- Cadieux, L., Lorrain, J., Hugron, P (2002). Succession in women-owned family businesses: A case study. **Family Business Review**, 15 (1), 17-30.
- Cole, P. M. (1997). Women in Family Business, **Family Business Review**. 10(4), 353-371.
- Constantinidis, C. and Nelson, T (2009). Integrating Succession and Gender Issues from the Perspective of the Daughter of Family Enterprise across the U.S. and EU. **International Management**, 14(1), 43-54.
- Constantinidis, C. (2010). Entreprise familiale et genre : Les enjeux de la succession pour les filles. **Revue Française de Gestion**, 36(200), 143-159.
- Curimbaba, F. (2002), The Dynamics of Women's Roles as Family Business Managers. **Family Business Review**, 15(3), 239-252.
- Danes, S. et Olson, P. (2003), "Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success", *Family Business Review*, 16, 53-68.
- Dugan, A., Krone, S., Lecouvie, K., Pendergast, J., Kenyon-Rouvinez, D. et Schuman, A. (2011), A Woman's Place : The Crucial Roles of Women in Family Business, Palgrave-Mac Millan, 166p.
- Dumas, C. (1989), « Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned business », **Family Business Review**, vol.2, n°1, p. 31-46.
- Frishkoff, P. A., et Brown, B. M. (1996). Women on the move in family business. Dans C. E. Aronoff, J. H. Astrachan, et J. L. Ward (Eds.), *Family and business sourcebook II* (pp. 446-450). Marietta, GA: Business Resources.
- Fitzgerald, M. A., & Muske, G. 2002. Copreneurs: An Exploration and Comparison to Other Family Businesses. **Family Business Review**, 15(1): 1-16.
- Freudenberger, H. J., Freedheim, D. K., & Kurtz, T. S. 1989. Treatment of individuals in family businesses. **Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training**, 26(1): 47-53.
- Gillis-Donovan, J. et Moynihan-Bradt, C. (1990), "The power of invisible women in the family business", **Family Business Review**, 3(2), 153-167.
- Harveston, P., Davis, P. et Lyden, J. (1997), "Succession planning in family business: The impact of owner gender", **Family Business Review**, 10(4), 373-396.

- Hollander, B. S. et Bukovitz, W. R. (1990), "Women, family culture, and family business", **Family Business Review**, 3(2), 139-151.
- Jaffe, D. (1990). Working with the ones you love: Strategies for a successful family business. Emeryville, CA: Conari Press.
- Jimenez, R. (2009), "Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions", **Family Business Review**, 22(1), 53-64.
- Lyman, A., Salganicoff, M. et Hollander, B. (1985), "Women in family business: An untapped resource", **SAM Advanced Management Journal**, 50(1), 46-49.
- Lyman, A. R. (1988, Winter). Life in the family circle. **Family Business Review**, 1(4), 383-398.
- Nelton, S. (1998). The rise of women in family firms: A call for research now. **Family Business Review**, 11(3), 215-218
- Meyer, J. P., & Allen, N., J. 1991. A three component of organisational commitment. **Human Resource Management Review**, 1(1): 28.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human Resource Management Review**, 11: 299-326.
- Nelton, S. (1998), "The rise of women in family firms: A call for research now", **Family Business Review**, 11(3), 215-218.
- Nelson, T., Guertler, I.; DeBrun, C. (2008). How the daughters of family business perceive their careers as entrepreneurs. 2^o Journées Georges Doriot, Paris, France.
- Novak, M. (1983). Business, faith, and the family. Loyola Business Forum, 4(1), 6-8.
- Philbrick, C., & Fitzgerald, M. 2007. Women in Business-owning Families: a Comparison of Roles, Responsibilities and Predictors of Family Functionality. **Journal of Family and Economic Issues**, 28(4): 618-634.
- Ponthieu, L. D. et H. L. Caudill (1993). Who's the Boss? Responsibility and Decision. Making in Copreneurial Ventures. **Family Business Review**, 6 (1), 3-17.
- Rodriquez-Cameron, L. M. (1989). Wives and mothers in family business (Doctoral dissertation, University of Southern California). Dissertation Abstract International, 51, 01A.
- Poza, E. J., & Messer, T. 2001. Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm. **Family Business Review**, 14(1): 25-36.
- Rowe, B. R., & Hong, G.-S. 2000. The Role of Wives in Family Businesses: The Paid and Unpaid Work of Women. **Family Business Review**, 13(1): 1-13.
- Salganicoff, M. (1990a), "Clarifying the present and creating options for the future", **Family Business Review**, 3(2), 121-124.
- Salganicoff, M. (1990b), "Women in family businesses: Challenges and opportunities", **Family Business Review**, 3(3), 125-137.
- Sharma, P. et Irving, P.G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29 (1), 13-33.
- Vadnjaj, J. et Zupan, B. (2009). The role of women in family business. **Economic and Business Review**, 11 (2), 159-177.
- Vadnjaj, J., & Zupan, B. Ö. æ. 2011. Family Business as a Career Opportunity for Women. **South East European Journal of Economics and Business**, 6(2): 23-32.

Vera, C. Et Dean, M. (2005), "An examination of the challenges daughters face in family business succession", **Family Business Review**, 18, 321-346.

Ward, J. & Sorenson, L. (1989), "The role of mom", *Nation's Business*, 11(77), 40-41.