

## *Les femmes repreneuses d'une entreprise familiale : difficultés et stratégies*

Constantinidis Christina  
École de gestion de l'Université de Liège  
Belgique

christina.constantinidis@ulg.ac.be

Cornet Annie  
École de gestion de l'Université de Liège, Belgique

annie.cornet@ulg.ac.be

### **Résumé**

*Cette communication présente des résultats de recherche afférant à la reprise d'entreprise familiale par des filles d'entrepreneurs. Nous identifions les différentes stratégies mises en œuvre par les femmes repreneuses dans ce contexte d'entreprise familiale pour asseoir leur crédibilité et affirmer leur identité de femmes chefs d'entreprise. Ces stratégies peuvent se concevoir en termes de choix des personnes-clés dans leur entourage, de développement de compétences spécifiques, de gestion des ressources humaines, ou de comportements en matière financière et bancaire.*

## **Introduction**

Depuis une vingtaine d'années, les femmes représentent une part croissante du travail indépendant dans la plupart de nos pays occidentaux. Quelques chiffres permettent de réfléchir aux perspectives de croissance autour de l'entrepreneuriat féminin. De 1981 à 2001, le taux de croissance de l'entrepreneuriat masculin (travailleurs indépendants et employeurs) au Québec était de 32%, alors qu'il s'élevait à 213% pour l'entrepreneuriat féminin (St-Cyr et al. 2003) ! Comme le disent St-Cyr et al., on peut donc penser que les femmes sont dans ce pays largement responsables du dynamisme entrepreneurial québécois. En Belgique, si on tente de comparer les chiffres pour la même période, on a un taux de croissance de 17% pour les hommes (avec un statut d'indépendant) et de 24% pour les femmes. On sait, par ailleurs, que la proportion des femmes dans la population active augmente de manière continue, pour atteindre actuellement plus de 50% et qu'elles sont plus présentes que les hommes dans le statut de salarié (Inasti 2001).

Parallèlement, de plus en plus d'études traitent de l'entrepreneuriat féminin, s'articulant principalement autour de trois grands thèmes : le profil des femmes indépendantes, le profil des entreprises gérées par les femmes, et leur manière d'être en affaires. La plupart des recherches se concentrent néanmoins sur le processus de création et/ou de développement d'activités. Peu d'auteurs se sont penchés sur le thème de la reprise d'entreprise par les femmes, en particulier dans le contexte d'une entreprise familiale. Pourtant, la succession dans les entreprises familiales fait l'objet d'une littérature abondante, mais la plupart ne prennent pas en compte le sexe du cédant ou du repreneur, et n'envisagent pas la reprise d'entreprise familiale sous l'angle du genre.

Notre communication aborde la problématique de la reprise d'entreprise familiale par les filles d'entrepreneurs, et tente de mettre en lumière les spécificités inhérentes à cette situation. Elle s'inscrit ainsi dans la continuité des recherches de Dumas et al. (1995), Dumas (1998), Bayad et Barbot (2002), et Vera et Dean (2005).

Notre communication prend place dans le cadre d'une recherche sur l'entrepreneuriat féminin en Belgique. Nous présentons ici une partie des résultats, afférant à la problématique des femmes repreneuses d'une entreprise familiale. Nous avons mené des interviews de filles d'entrepreneurs, et effectué une analyse qualitative en termes de trajectoires et de mobilité professionnelle, afin d'identifier les moments-clés de leurs parcours, de comprendre les choix effectués aux différentes étapes, et d'examiner les freins et opportunités qu'elles rencontraient, ainsi que le soutien dont elles bénéficiaient (ou non).

Après un aperçu du contexte théorique dans lequel s'inscrit cette étude, incluant le thème de l'entrepreneuriat féminin en général, et surtout celui de la reprise d'entreprise familiale par les femmes, nous exposerons notre méthodologie et les résultats obtenus.

## **1. Contexte théorique**

### **1.1. L'entrepreneuriat féminin**

Plusieurs recherches se sont intéressées aux caractéristiques de l'entrepreneuriat féminin, en distinguant souvent trois grands thèmes: le profil de la femme indépendante et/ou entrepreneure, le profil des entreprises gérées par des femmes, et leur manière d'être en

affaires. Des conclusions émergent notamment en matière de formation, de participation à des réseaux, et de financement.

En ce qui concerne le profil des femmes entrepreneures et/ou indépendantes, des études révèlent qu'elles sont en général plus jeunes que leurs homologues masculins (Ratté 1999 ; Légaré 2000 ; Heidrick et Nicol 2002 ; Robb et Wolken 2002). Il faut cependant noter qu'en France et en Belgique, des études ont pointé que les femmes entrepreneures et/ou indépendantes se situaient en fait en grande partie dans la tranche d'âge 40-50 ans (Danmanville et Hurel 2001 ; Cornet et Constantinidis 2003), souvent dans un processus de rentrée sur le marché du travail suite à une période d'inactivité (éducation des enfants,...) ou suite à des problèmes dans leur entreprise (plafond de verre, conflits,...). Par ailleurs, les femmes entrepreneures et/ou indépendantes semblent souvent moins qualifiées que les hommes, possèdent moins d'expérience professionnelle en gestion d'entreprise et/ou dans le secteur d'activité dans lequel elles se lancent, et manquent de compétences au niveau financier, managérial et/ou entrepreneurial (Ratté 1999 ; Boden et Nucci 2000 ; Légaré 2000 ; OCDE 2000 ; Danmanville et Hurel 2001 ; Orhan et Don Scott 2001 ; Robb et Wolken 2002 ; St-Cyr 2002). Boden et Nucci révèlent que les femmes pourraient avoir moins d'opportunités d'accumuler l'expérience et les compétences nécessaires en raison de leur situation antérieure, impliquant généralement un salaire et une expérience managériale moindres.

Les entreprises gérées par des femmes semblent aussi présenter certaines caractéristiques spécifiques. Selon de nombreux auteurs et études, leurs entreprises sont plus jeunes et de taille moindre que celles des hommes, que ce soit en termes d'avoirs, de ventes, ou de personnel. Les femmes indépendantes et/ou entrepreneures restent concentrées dans quelques secteurs d'activité traditionnellement féminins et à faible croissance, comme le commerce de détail et les services, tandis que très peu de femmes dirigent des entreprises dans les secteurs de la construction, du transport ou dans le secteur manufacturier. La constitution en société demeure plus rare chez les femmes, qui semblent préférer rester propriétaire unique, contrairement aux hommes. Enfin, les femmes indépendantes et/ou entrepreneures sont plus rarement employeurs que leurs homologues masculins. (Ratté 1999 ; Légaré 2000 ; OCDE 2000 ; Danmanville et Hurel 2001 ; Orhan et Don Scott 2001 ; Heidrick et Nicol 2002 ; Robb et Wolken 2002 ; St-Cyr 2002 ; Cornet et Constantinidis 2003). Les résultats des études menées sur la performance de leurs entreprises varient en fonction de la définition de la performance (St-Cyr 2004). Si l'on étudie la performance sur base du taux de survie, la performance des entreprises dirigées par des femmes est supérieure à celle des hommes. Si l'on évalue la performance sur base du succès de l'entreprise, les résultats sont plus contrastés: la performance des hommes et des femmes serait plus ou moins identique si on choisit la croissance et/ou le rendement comme indicateurs de succès, mais plus faible chez les femmes si on choisit la taille de l'entreprise comme indicateur (Légaré 2000 ; Danmanville et Hurel 2001 ; St-Cyr 2002, 2004).

La littérature existante fait également apparaître certaines tendances en ce qui concerne la manière dont les femmes envisagent et gèrent leur entreprise, que ce soit au niveau de la perception de leurs compétences, du système de valeurs, des objectifs, ou des critères de réussite (Cadieux et al. 2002 ; Heidrick et Johnson 2002). Selon certains auteurs, les femmes semblent favoriser une structure horizontale et un mode de gestion souple, et encourager la participation, le partage du pouvoir et de l'information. Les femmes indépendantes et/ou entrepreneures ont souvent plusieurs sphères principales dans leur vie et cherchent ainsi à concilier leur vie familiale, privée et professionnelle (Dumas 1989, 1990 ; Salganicoff 1990 ; Brush 1992 ; Légaré 2000 ; Cadieux et al. 2002 ; Vera et Dean 2005). En plus des objectifs

économiques, la plupart d'entre elles accordent une grande importance aux objectifs personnels et sociaux (Brush 1992). Plus spécifiquement, diverses études ont montré que leurs objectifs étaient généralement peu orientés vers la croissance de la taille de l'entreprise (Kangasharzu 2000 ; St-Cyr 2002 ; Cornet et Constantinidis 2003), en raison notamment d'une certaine aversion pour le risque, mais également d'une volonté de réserver du temps pour la famille (Brush 1997 ; Carter et Rosa 1998 ; Ratté 1999 ; Légaré 2000 ; OCDE 2000 ; Danmanville et Hurel 2001 ; St-Cyr 2002).

Les caractéristiques personnelles des femmes indépendantes et/ou entrepreneuses (âge, expérience, formation...), les caractéristiques de leurs entreprises (taille, secteur, statut...), ainsi que leur manière d'être en affaires (objectifs, critères de réussite, perception de leurs compétences...), ont des implications au niveau du financement, de la participation à des réseaux ou à des formations, et du recours à des organismes de soutien à l'entrepreneuriat. En terme de financement, en raison principalement de ces variables structurelles, les femmes rencontrent parfois certaines difficultés d'accès au financement. Par ailleurs, elles sont souvent amenées à investir de faibles montants au démarrage et à avoir principalement recours à l'épargne personnelle, aux cartes de crédit ou à des prêts informels auprès de leur entourage, plutôt qu'à des prêts bancaires (Ratté 1999 ; Légaré 2000 ; OCDE 2000 ; Danmanville et Hurel 2001 ; Orhan et Don Scott 2001 ; Heidrick et Nicol 2002 ; Robb et Wolken 2002 ; St-Cyr 2002 ; Cornet et Constantinidis 2003 ; Constantinidis et al. 2006). En terme de participation à des réseaux, plusieurs auteurs soulignent le manque d'information et la faible participation des femmes indépendantes et/ou entrepreneuses, alors qu'elles pourraient y trouver des informations utiles et bénéficier d'opportunités, en matière de financement notamment (Ratté 1999 ; Légaré 2000 ; OCDE 2000 ; Orhan et Don Scott 2001 ; St-Cyr 2002 ; Cornet et Constantinidis 2003). Enfin, il semble qu'elles suivent peu de formations complémentaires (dans leur secteur d'activité ou en gestion d'entreprise), et qu'elles aient peu recours à des organismes d'aide à l'entrepreneuriat, notamment par manque d'information sur les structures et aides existantes (Cornet et Constantinidis 2003).

## **1.2. La reprise d'entreprise familiale par les femmes**

Peu d'études se sont penchées spécifiquement sur la problématique de la relève chez les femmes entrepreneuses. En effet, malgré la nombreuse littérature existante sur la succession dans les entreprises familiales, la plupart des auteurs n'envisagent pas celle-ci sous l'angle du genre, alors même qu'un nombre croissant d'entreprises familiales sont créées, reprises ou gérées par des femmes (Brush 1992 ; Dumas 1998 ; Bayad et Barbot 2002 ; Cadieux et al. 2002 ; Vera et Dean 2005). Nous pourrions nous interroger sur les raisons d'un tel manque: reflet d'une littérature où, par définition, celui qui cède ou reprend une entreprise est nécessairement un homme ? Ou a priori sur les femmes qui cèdent ou reprennent une entreprise, comme ayant nécessairement des comportements et besoins identiques aux hommes, et agissant dans un environnement similaire ?

Quoi qu'il en soit, certaines études ont étudié la relève en entreprise familiale en y intégrant la dimension genrée, soit en ajoutant la variable sexe dans l'analyse, soit en étudiant spécifiquement les réalités des femmes qui reprennent et/ou cèdent une entreprise.

Le premier constat qui ressort de la littérature est qu'une entreprise familiale est plus souvent reprise par un homme que par une femme. Il semble en effet que des préférences existent pour les hommes (et les fils en particulier), en matière de choix du successeur (Dumas 1989, 1990 ;

Keating et Little 1997 ; Bayad et Barbot 2002). Selon plusieurs auteurs, les héritières apparaissent comme des successeurs « invisibles », rarement perçues comme « naturelles » (Dumas 1989 ; Hollander et Bukovitz 1990 ; Salganicoff 1990 ; Cole 1997 ; St-Cyr et Inoussa 2000). L'étude de Keating et Little identifie même le genre comme étant le critère le plus important dans le choix du successeur !

### **1.2.1. Légitimité du successeur**

En fait, les filles semblent rencontrer des difficultés pour être reconnues comme successeur acceptable, crédible, et surtout légitime, aux yeux de leurs parents, fondateurs de l'entreprise (Dumas 1989, 1992 ; Bayad et Barbot 2002). Elles s'apparentent souvent à des successeurs « par défaut », notamment lors de crises (problèmes économiques ou de santé, refus du frère de reprendre la société, etc.), où le dirigeant n'a pas d'autre choix pour préserver l'entreprise au sein de la famille, et où la fille vient alors « sauver » la situation (Dumas 1989, 1992 ; Dumas et al. 1995 ; St-Cyr et al. 1998). La situation semble similaire lorsque l'entreprise familiale est dirigée par la mère. Cadieux et al. (2000, 2002b) ont constaté que les femmes à la tête d'une entreprise familiale ne s'attendaient généralement pas à ce que leurs enfants leur succèdent, et ne l'envisageaient qu'en cas d'événement imprévu majeur.

L'âge des filles et la hiérarchie familiale peuvent être une des sources de résistance à la transmission de l'entreprise aux filles (Salganicoff 1990 ; Bayad et Barbot 2002). Vera et Dean ont d'ailleurs montré que celles-ci n'avaient souvent pas l'opportunité d'occuper une position de direction au sein de la société avant l'âge de 40 ou 50 ans et/ou après que leur frère ait quitté ou refusé le poste de dirigeant.

Une autre source de résistance peut venir des filles elles-mêmes, qui vont considérer leur travail au sein de l'entreprise familiale comme un job plutôt que dans une perspective de carrière et de reprise de la société (Dumas 1989 ; Dumas et al. 1995 ; Dumas 1998). Dumas (1998) parle à cet égard de « vision réactive de l'entreprise », où la possibilité d'une éventuelle reprise n'est pas du tout envisagée, notamment dans les cas où le frère a déjà été désigné comme successeur (Dumas et al. 1995). Vera et Dean parlent quant à eux de la nécessité de concilier vie familiale et professionnelle, qui peut aussi mener les filles à éviter des postes à responsabilités dans l'entreprise familiale.

### **1.2.2. Résistance du fondateur**

Dans le cas où la transmission à la fille est envisagée, on peut également observer des difficultés liées à la résistance du fondateur à quitter l'entreprise, entre autres en raison de l'importance qu'elle revêt à ses yeux. Le fondateur la voit souvent comme une partie intégrante de son identité, et vit donc la transition comme une perte de pouvoir importante (Cadieux et al. 2000, 2002a, 2002b ; Bayad et Barbot 2002). Il peut également y avoir une certaine résistance due à la difficulté d'accepter que le fils ne veuille pas reprendre l'entreprise familiale (Bayad et Barbot 2002).

La capacité du fondateur à transmettre son pouvoir va grandement dépendre de la qualité de la relation entre fondateur et successeur, et parmi tous les membres de la famille. La confiance accordée au successeur est également une dimension importante, entre autres liée aux compétences et capacités de celui-ci ou de celle-ci, à son expérience antérieure, et à son

implication dans l'entreprise familiale (Dumas 1998 ; Cadieux et al. 2000, 2002b). Bayad et Barbot ont d'ailleurs montré que les filles devaient souvent faire leurs preuves à l'extérieur de l'entreprise familiale, avant de pouvoir être considérées comme successeurs. Il semble que les mères dirigeantes ont les mêmes difficultés à transmettre leur pouvoir de décision et de contrôle et tendent à rester très actives au sein de l'entreprise après la transmission (Cadieux et al. 2000, 2002b).

Pour les femmes qui reprennent effectivement la direction d'une entreprise familiale, les recherches font état de caractéristiques particulières, notamment en termes de motivations, de parcours, de stratégies, et de contexte familial et professionnel. Les études évoquent également des difficultés spécifiques, essentiellement liées au manque de crédibilité de ces femmes et aux rôles multiples qu'elles sont amenées à endosser.

### **1.2.3. Parcours et motivations**

La littérature distingue généralement deux types de profils d'entrepreneuses à partir de leurs motivations à créer ou reprendre une activité : les femmes qui créent ou reprennent une activité par choix ou par opportunité, et les femmes qui créent ou reprennent une activité par nécessité. Les femmes peuvent être amenées à reprendre l'entreprise familiale dans divers cas. Dumas (1998) en identifie plusieurs, qu'il classe dans trois catégories distinctes : continuité par rapport aux études poursuivies, opportunité à saisir (surtout lors de difficultés rencontrées sur le marché de l'emploi), et/ou décision suite à un événement imprévu (décès du père, départ d'un membre de la famille,...).

Dans beaucoup de cas, l'entrée dans l'entreprise est progressive, et la succession suppose de la part de la fille une connaissance préalable du fonctionnement de la société, en tant que salariée (Bayad et Barbot 2002). Cadieux et al. identifient quatre étapes distinctes : l'« initiation », l'« intégration », le « règne-conjoint », et le « retrait » ou « désengagement ». Selon Dumas (1998), les filles vont développer au cours de ce processus une vision de l'entreprise et de leur rôle au sein de celle-ci.

Certaines perçoivent rapidement l'entreprise comme étant la leur, et démontrent une volonté de contribuer activement aux changements nécessaires et un désir de jouer un rôle actif au sein de la société familiale. Les motivations de ces femmes sont dès lors très importantes et elles souhaitent assumer la relève et la continuité de l'entreprise familiale (Dumas 1998 ; Bayad et Barbot 2002).

D'autres ont une vision plus « évolutive » de leur rôle au sein de l'entreprise familiale, découvrant au fur et à mesure les possibilités et opportunités qui s'offrent à elles (Dumas 1998). Souvent, leurs motivations pour travailler dans l'entreprise familiale sont d'aider la famille, de bénéficier d'horaires plus flexibles, et/ou suite à un manque de satisfaction au niveau professionnel dans un autre emploi (Dumas 1992, 1998 ; Vera et Dean 2005). Par la suite, elles vont progressivement prendre conscience du rôle qu'elles peuvent jouer au sein de la société, au fur et à mesure qu'elles vont accumuler des compétences, des connaissances, et accroître leur confiance en elles (Dumas 1998).

#### **1.2.4. Manque de crédibilité**

Outre les difficultés liées au manque de crédibilité et de légitimité aux yeux de leurs parents fondateurs, évoquées ci-dessus, la littérature existante fait aussi état d'un manque de reconnaissance et de crédibilité des femmes successeurs auprès des fournisseurs et clients, en raison de leur sexe. Elles ont notamment l'impression de devoir travailler plus dur et « faire leurs preuves » pour pouvoir être acceptées comme dirigeantes (Salganicoff 1990 ; Cole 1997 ; Dumas 1998 ; Vera et Dean 2005). Vera et Dean ont également mis en évidence les conflits pouvant survenir entre mère fondatrice et fille successeur, prenant place au travers de la comparaison perpétuelle de leurs compétences respectives.

Par ailleurs, il semble que les filles qui reprennent l'entreprise familiale vont souvent devoir faire face à des conflits avec des employés ne faisant pas partie de la famille. Les études évoquent notamment les problèmes rencontrés avec des hauts cadres, ayant occupé des postes-clés et eu des responsabilités importantes depuis les débuts de la société familiale (Dumas 1989, 1992 ; Cadieux et al. 2000, 2002b).

#### **1.2.5. Responsabilités et rôles multiples**

Travailler dans une entreprise familiale peut permettre une plus grande flexibilité au niveau des horaires, et donner plus d'espace pour la vie familiale, ce qui est particulièrement important pour les femmes (Salganicoff 1990 ; Dumas 1998).

Néanmoins, lorsque des femmes sont amenées à reprendre l'entreprise familiale, elles sont confrontées à certains défis importants à cet égard. D'abord, la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle, demeurant difficile à cause des longues heures de travail nécessaires pour gérer une entreprise (Cole 1997 ; Dumas 1998). Ensuite, le double message qu'elles reçoivent de leurs parents : désir de devenir grands-parents et volonté que leur fille ne laisse pas tomber la gestion de l'entreprise familiale (Salganicoff 1990 ; Cole 1997). Un « conflit de rôles » entre père et fille peut prendre place dans l'entreprise familiale, du à la double casquette fille – femme d'affaires que doit endosser une femme dans ce contexte particulier (Dumas 1989, 1990 ; Hollander et Bukowitz 1990 ; Salganicoff 1990 ; Dumas 1992 ; Vera et Dean 2005).

#### **1.2.6. Stratégies et manière d'être en affaires**

Plusieurs études ont montré que les femmes qui assurent la relève au sein d'une entreprise familiale tendent à préserver les bonnes relations avec les parents fondateurs et cherchent à résoudre les conflits avec leurs proches (Salganicoff 1990 ; Dumas 1992 ; Bayad et Barbot 2002). Bayad et Barbot soulignent également le lien très fort existant entre père dirigeant et fille successeur. Il s'agit généralement d'une relation employeur/employée et père/fille privilégiée, basée sur la confiance mutuelle.

## **2. Méthodologie**

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur l'entrepreneuriat féminin en Belgique. Notre méthodologie comportait deux parties : une étude quantitative et une étude qualitative.

Concernant la recherche quantitative, une première étape a consisté en l'analyse différenciée selon les sexes des données statistiques existantes en Belgique. En second lieu, nous avons analysé les données statistiques recueillies sur le terrain au moyen d'un questionnaire envoyé à des femmes entrepreneuses belges. L'analyse qualitative de vingt-cinq interviews réalisées avec des femmes entrepreneuses a permis d'approfondir les résultats.

Nous avons inclus dans notre population d'enquête toutes les femmes relevant du statut social des travailleurs indépendants (travailleurs indépendants à titre principal ou complémentaire et conjoints-aidants), y compris les personnes exerçant une profession libérale (personne physique). Nous avons pris en compte également les femmes impliquées dans la gestion d'une entreprise constituée en société (personne morale).

Pour cette étude sur la reprise d'entreprise familiale par les femmes, nous avons utilisé les données collectées par interview, auprès de filles d'entrepreneurs ayant été amenées à reprendre l'entreprise familiale. Nous avons effectué une analyse qualitative en termes de trajectoires et de mobilité professionnelle, afin d'identifier les moments-clés de leurs parcours, de comprendre les choix effectués aux différentes étapes, et d'examiner les freins et opportunités qu'elles rencontraient, ainsi que le soutien dont elles bénéficiaient (ou non).

### **3. Résultats**

#### **3.1. La reprise d'une entreprise familiale: nécessité ou choix ?**

La littérature distingue généralement deux types de profils d'entrepreneuses à partir de leurs motivations à créer ou reprendre une activité : les femmes qui créent ou reprennent une activité par choix ou par opportunité, et les femmes qui créent ou reprennent une activité par nécessité.

Les femmes ayant repris une entreprise familiale évoquent selon les cas des motivations d'un ou de l'autre type. En effet, les unes ont été obligées de travailler dans, puis de reprendre, l'entreprise familiale, pour respecter la volonté de leur père ou suite à des événements imprévus. Les autres ont commencé « tout naturellement » à travailler dans l'entreprise familiale dans l'optique de la reprendre un jour, et tous leurs choix de vie ont été posés en ce sens.

Le scénario de reprise d'une entreprise familiale constitue généralement une opportunité pour des femmes moins scolarisées et qui se sont formées « sur le tas », le plus souvent dans ces entreprises. Il faut noter cependant que certaines femmes vont entreprendre des études de plus haut niveau (graduat, études supérieures ou universitaires), dans l'optique de travailler dans l'entreprise familiale, et à terme de reprendre celle-ci et de la gérer seule.

#### **3.2. Processus de reprise**

Nous avons identifié deux moments-clés dans le processus de reprise d'entreprise familiale par les femmes de notre échantillon.

Premièrement, l'entrée dans l'entreprise familiale en tant que salariée, cette étape étant considérée comme « normale » au sein de la famille. Souvent, cette décision est prise dans



l'optique de reprendre la société paternelle, mais cela peut ne pas être le cas, notamment lorsqu'il y a un frère dans la famille. En effet, dans ce cas, il est souvent prévu que la transmission s'opère de père en fils. Le choix de rentrer dans l'entreprise peut être motivé par un souhait de continuité par rapport à ce qu'a fait le père, mais il peut aussi faire suite à des pressions familiales, notamment la volonté paternelle. Ce passage dans l'entreprise en tant que salariée va permettre à ces femmes d'apprendre le métier sur le terrain, en bénéficiant de l'expérience du père et de ses collaborateurs.

Notons que certaines femmes vont directement se retrouver à la tête d'une entreprise familiale, sans être passée par ce statut de salariée et sans y avoir été préparée, suite au décès ou à un accident du père, du frère ou du conjoint dans la plupart des cas.

Deuxièmement, la reprise de l'entreprise familiale elle-même, qui peut intervenir suite à un événement imprévu (décès ou accident du père, du conjoint ou du frère notamment), ou qui peut être planifiée depuis longtemps et qui intervient alors lors de la retraite (parfois partielle) des parents. Remarquons que dans ce dernier cas, la reprise de l'entreprise peut parfois se diviser en deux moments : celui où la fille est nommée à la tête de la société, mais où le père est encore présent, lui transmet son savoir et son expérience, et gère un certain nombre de choses; celui où le père se retire définitivement, et où la fille reprend les rênes de l'entreprise de manière effective.

### **3.3. Des difficultés liées au secteur d'activité**

Nos résultats semblent montrer que les femmes qui reprennent une entreprise familiale se retrouvent généralement dans des secteurs majoritairement masculins (l'industrie et la construction notamment), et dans des entreprises qui ont souvent été créées et gérées par un homme (le père ou le conjoint dans la plupart des cas). L'étude met en évidence des difficultés inhérentes à ce contexte. Une femme aurait moins droit à l'erreur et devrait, plus qu'un homme, « faire ses preuves » avant d'être acceptée dans ce « milieu d'hommes ». Les autres difficultés souvent évoquées sont le scepticisme de certains clients ou fournisseurs face à une femme, et la gestion difficile du personnel.

### **3.4. Des stratégies différenciées**

Diverses stratégies sont mises en œuvre par ces femmes pour asseoir leur crédibilité et affirmer leur identité de femmes chefs d'entreprise. Ces stratégies peuvent se concevoir en termes de choix des personnes-clés dans leur entourage, de développement de compétences spécifiques, de gestion des ressources humaines, ou encore de comportements en matière financière et bancaire.

#### **3.4.1. Choix de personnes-clés**

Les femmes de notre échantillon soulignent notamment l'importance de s'entourer de personnes de confiance et de constituer un véritable réseau de personnes ressources en cas de besoin. L'une d'entre elles a instauré une véritable relation de mentorat avec un des anciens collaborateurs de son père. Le fait de reprendre une entreprise familiale peut présenter à ce

niveau l'avantage de pouvoir bénéficier du soutien de ses parents et de sa famille proche, et dans la plupart des cas de sa propre expérience dans l'entreprise en tant que salariée.

La multiplication des contacts professionnels et la participation à de multiples réseaux sont d'autres stratégies largement utilisées par les femmes de notre échantillon. Elles insistent sur la complémentarité des différents types de réseaux : réseaux spécifiquement féminins qui leur apportent surtout un soutien moral et leur permettent d'échanger leurs expériences en tant que femmes, mais aussi réseaux plus masculins, importants pour respecter un certain équilibre, et ce d'autant plus quand elles travaillent dans des secteurs traditionnellement masculins.

### **3.4.2. Développement de compétences spécifiques**

Certaines femmes ne nient pas les différences entre sexes mais pensent que cela ne devrait pas constituer un handicap sur le marché du travail. Pour elles, tout est question de diplôme et de compétences. Souvent moins scolarisées, formées « sur le tas », les femmes qui reprennent une entreprise familiale suivent aussi un grand nombre de formations complémentaires dans différents domaines liés à la gestion d'entreprise et/ou à leur secteur d'activité. En développant leurs compétences, elles peuvent ainsi plus facilement asseoir leur crédibilité, développer leur confiance en elles, et affirmer leur identité en tant que femme. Elles soulignent également l'importance d'entretenir un langage positif et de proposer des modèles de femmes qui réussissent dans le métier.

Enfin, même si leur statut d'indépendante leur confère souvent plus de flexibilité, les femmes interrogées insistent sur l'importance de développer des compétences spécifiques en gestion du temps. Le choix de leur lieu de travail et de leurs horaires est le plus souvent posé en fonction des enfants et de la vie de famille. L'importance de disposer de structures de garde en suffisance (autant pour les enfants en bas âge que pour la période scolaire), de qualité (pour améliorer le bien-être des enfants et diminuer la culpabilité des femmes) et adaptées aux réalités des femmes indépendantes (notamment au niveau des horaires) a été largement soulignée.

### **3.4.3. Gestion des ressources humaines**

Les difficultés de gestion du personnel dans un scénario de reprise d'entreprise familiale par une femme sont fréquentes et d'autant plus importantes quand il s'agit d'une jeune femme, ce qui est souvent le cas. Par ailleurs, malgré l'avantage que cela peut constituer, la présence du père aux côtés de sa fille peut également rendre plus difficile encore l'intégration et l'acceptation de celle-ci en tant que chef d'entreprise. Entretenir et développer de bonnes relations avec leur personnel, basées sur le respect mutuel et la transparence, sont parmi les stratégies utilisées pour faire face à ces problèmes.

### **3.4.4. Relations avec les clients et fournisseurs**

La réticence des clients et des fournisseurs face à une femme dans ces secteurs très masculins est également une barrière que doivent surmonter les femmes qui reprennent une entreprise, surtout dans le cas de petites structures, où les interlocuteurs sont habitués à avoir affaire à une même personne : le patron.

Ces freins semblent néanmoins être parmi les moins importants, facilement éliminés avec le temps, l'expérience et l'accroissement de la confiance en soi. Une femme qui gère une entreprise dans le secteur de l'électricité et de la construction déclare qu'être une femme dans un milieu masculin l'avantage parfois : « Deux avantages : le premier, c'est que lorsque quelqu'un me reçoit la première fois, c'est un peu par curiosité, mais je suis reçue. Le deuxième, c'est qu'une fois que je suis reçue, on se souvient de moi. Ces deux avantages sont importants : ils sont dus à la différence ».

### **3.4.5. Comportements en matière financière et bancaire**

Notons enfin que les femmes qui reprennent une entreprise familiale rencontrent peu de difficultés au niveau du financement et ont tendance à investir de gros montants dans la société. Nous pouvons expliquer cela d'une part par le cash-flow souvent important de ces entreprises qui sont là depuis quelques années, et d'autre part par les facilités de crédit bancaire dont bénéficient ces femmes qui reprennent une entreprise déjà existante et reconnue.

## **4. Discussion**

Nos résultats concernant les motivations des filles à reprendre l'entreprise familiale peuvent être mis en lien avec la recherche de Dumas (1998). Dumas distingue trois types de profils : les femmes qui voient l'entrée et la reprise de la société comme une continuité par rapport à leurs études (tous leurs choix de vie ont souvent été posés en ce sens), les femmes qui y voient une opportunité à saisir, surtout lors de difficultés sur le marché de l'emploi (opportunité pour des femmes moins scolarisées ou ayant rencontré le fameux « plafond de verre » dans leur vie professionnelle), et enfin les femmes qui reprennent l'entreprise familiale suite à un événement imprévu.

En ce qui concerne le processus de succession, nos résultats confirment les recherches de Cadieux et al. sur les étapes de ce processus. En effet, nous avons identifié deux moments-clés, c'est-à-dire l'entrée dans l'entreprise familiale, qui peut être liée à la phase d' « initiation » et la reprise de la société en tant que telle, qui correspond à la phase de « retrait » ou « désengagement ». Entre ces deux moments-clés, nous avons également pointé le processus d'apprentissage que poursuit la femme en tant que salariée dans l'entreprise, qui peut être rapproché du concept d' « intégration », puis éventuellement une phase transitoire où la fille reprend la direction de l'entreprise avec le père à ses côtés, qui correspond à la phase de « règne-conjoint ».

Pour ce qui est des difficultés rencontrées par les femmes de notre échantillon, nos résultats confirment la littérature existante, pointant des problèmes liés au manque de crédibilité en tant que femme, aux relations difficiles avec les fournisseurs, clients, et employés de l'entreprise, et à la nécessité de « faire ses preuves » avant d'être acceptée comme dirigeante.

Il faut cependant ajouter que dans notre étude, ces difficultés sont surtout présentes dans les premières années de la reprise, et disparaissent ensuite, lorsque les femmes entrepreneuses acquièrent plus de confiance en elles. Dans le même ordre d'idées, nos résultats montrent aussi que les cadres de l'entreprise ne sont pas nécessairement une source de conflits, et

peuvent même au contraire assurer le rôle de mentor auprès de la fille avant, pendant et après le processus de reprise, et dès lors faciliter la transition. De manière générale, nos résultats montrent que pour faire face aux difficultés rencontrées en matière de gestion du personnel, les femmes qui reprennent une entreprise familiale vont souvent entretenir et développer de bonnes relations avec leur personnel, basées sur le respect mutuel et la transparence. Ces résultats sont consistants avec la littérature existante sur les tendances en matière de gestion d'entreprise chez les femmes.

Enfin, malgré les difficultés que le « règne-conjoint » peut causer, notre étude a également montré les avantages qui pouvaient en découler (connaissance du fonctionnement de l'entreprise, compétences techniques, humaines, et managériales, contacts professionnels, support pratique et moral des fondateurs, etc.), confirmant les résultats d'autres recherches (Dumas et al. 1995 ; Dumas 1998).

## **Conclusions et implications**

L'objectif de cette étude était de mettre en lumière les spécificités inhérentes à une situation de reprise d'entreprise familiale par les filles d'entrepreneurs. Nous avons pu identifier les moments-clés de leurs parcours, mieux comprendre leurs motivations, et examiner les freins et opportunités qu'elles rencontraient, ainsi que les stratégies qu'elles mettaient en place.

Cependant, nos résultats doivent être interprétés avec prudence. D'une part, les interviews menées auprès de notre échantillon de filles d'entrepreneurs ne permettent pas de couvrir la diversité des situations susceptibles de se présenter. D'autre part, notre recherche portait uniquement sur la réalité des filles d'entrepreneurs dans un scénario de reprise d'entreprise familiale, et ne permet donc pas une analyse comparative entre hommes et femmes.

En termes d'implications futures pour la recherche, il apparaît intéressant d'examiner plus en détail la relève familiale chez les femmes, sous plusieurs points d'entrée :

- Une analyse plus poussée des motivations des filles à reprendre une entreprise familiale ;
- Une étude de la situation des femmes dirigeant une entreprise familiale et qui souhaitent la remettre, en explorant notamment la transmission d'entreprise familiale entre mère et fille ;
- Des études comparatives entre hommes et femmes, notamment au niveau des difficultés rencontrées par les uns et les autres, surtout dans les trois premières années de la relève ;
- Des études comparatives croisant ces facteurs avec le succès ou l'échec de la transmission d'entreprise.

Ces aspects ont été largement débattus en Amérique du nord, mais restent à développer en France et en Belgique francophone, notamment.

Des pistes apparaissent aussi en termes d'implications pour les initiatives publiques et privées qui visent à soutenir la création d'entreprises :

- Comment casser les stéréotypes des cédants, mais aussi des filles qui reprennent l'entreprise familiale ?

*Les femmes repreneuses d'une entreprise familiale : difficultés et stratégies*

- Comment améliorer la confiance que ces femmes ont en elles-mêmes (formations, séminaires, réseaux,...), et ainsi contribuer à réduire les freins qu'elles rencontrent ?
- Comment accompagner les filles d'entrepreneurs dans un processus de reprise d'entreprise familiale, notamment dans les premières années, qui s'avèrent être les plus difficiles ?

## **Bibliographie**

- Bayad M., Barbot M. C. (2002), « Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : Étude de cas exploratoire de la relation père-fille », Congrès International Francophone sur la PME, HEC Montréal.
- Boden R. J., Nucci A. R. (2000), "On the Survival Prospects of Men's and Women's New Business Ventures", *Journal of Business Venturing*, 15 (4), p. 347-362.
- Brush C. G. (1992), "Research on Women Business Owners: Past Trends, a New Perspective and Future Directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (4), p. 5-30.
- Brush C. G. (1997), "Women-Owned Businesses: Obstacles and Opportunities", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2 (1), p. 1-24.
- Cadieux L. (1999), « La succession en entreprise familiale : analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes », Université du Québec, Trois-Rivières.
- Cadieux L., Lorrain J., Hugron P. (2000), « La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas exploratoire auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes », 5<sup>o</sup> Congrès International Francophone sur la PME, 25-27 Octobre, Lille.
- Cadieux L., Lorrain J., Hugron P. (2002a), « La succession dans les entreprises familiales gérées par les femmes : une problématique en quête de chercheurs », *Revue internationale PME*, vol. 15, n<sup>o</sup>1, p. 115-130.
- Cadieux L., Lorrain J., Hugron P. (2002b), "Succession in Women-Owned Family Businesses: a Case Study", *Family Business Review*, 15 (1), p. 17-30.
- Carter S., Rosa P. (1998), "The Financing of Male and Female Owned-Business", *Entrepreneurship and Regional Development*, 10 (3), p. 225-241.
- Cole P. M. (1997), "Women in Family Business", *Family Business Review*, 10 (4), p. 353-371.
- Constantinidis C., Cornet A., Asandei S. (2006), "Financing of Women-Owned Ventures: the Impact of Gender and Other Owner- and Firm-Related Variables", *Venture Capital: an International Journal of Entrepreneurial Finance*, in press.
- Cornet A., Constantinidis C. (2003), "Diane Project: Women's Entrepreneurship", in *Advancing Entrepreneurship and Small Business*, International Council for Small Business, 48th World Conference, 15-18 June, Belfast.
- Danmanville P., Hurel F. (2001), « Les femmes et la création d'entreprise », Agence Pour la Création d'Entreprises, Collection Focus.
- Dumas C. (1989), "Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Business", *Family Business Review*, 2 (1), p. 31-46.

- Dumas C. (1990), "Preparing the New CEO: Managing the Father-Daughter Succession Process in Family Businesses", *Family Business Review*, 3 (2), p. 169-181.
- Dumas C. (1992), "Integrating the Daughter into Family Business Management", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16 (4).
- Source: <http://www.allbusiness.com/periodicals/article/343339-1.html>
- Dumas C. (1998), "Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm", *Family Business Review*, 11 (3), p. 219-228.
- Dumas C., Dupuis J. P., Richer F., St-Cyr L. (1995), "Factors that Influence the Next Generation's Decision to Take-Over the Family Farm", *Family Business Review*, 8 (2), p. 99-119.
- Heidrick T., Johnson S. (2002), "Financing SMEs in Canada: Barriers Faced by Women, Youth, Aboriginal and Minority Entrepreneurs in Accessing Capital. Phase 2: Gap Analysis and Recommendations for Further Research", Research Paper prepared for the Small Business Policy Branch as part of the Small and Medium-sized Enterprise (SME) Financing Data Initiative, Industry Canada, March.
- Heidrick T., Nicol T. (2002), "Financing SMEs in Canada: Barriers Faced by Women, Youth, Aboriginal and Minority Entrepreneurs in Accessing Capital. Phase 1: Literature Review", Research Paper prepared for the Small Business Policy Branch as part of the Small and Medium-sized Enterprise (SME) Financing Data Initiative, Industry Canada, January.
- Hollander B. S., Bukovitz W. R. (1990), "Women, Family Culture, and Family Business", *Family Business Review*, 3 (2), p. 139-151.
- Institut National d'Assurances Sociales pour Travailleurs Indépendants. (2001), « INASTI publie son rapport annuel 2000 », Source : <http://www.inasti.be/fr/tools/press/annualreport>.
- Kangasharzu A. (2000), "Growth of the Smallest: Determinants of Small Firm Growth during Strong Macroeconomic Fluctuations", *International Small Business Journal*, 19 (1), p. 28-43.
- Keating N. C., Little H. M. (1997), "Choosing the Successor in New Zealand Family Farms", *Family Business Review*, 10 (2), p. 157-171.
- Légaré M.-H. (2000), « La performance de l'entreprise en fonction du sexe du propriétaire: l'entrepreneuriat féminin et le cas des PME manufacturières québécoises », Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, HEC Montréal.
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2000), « Le financement des entreprises dirigées par les femmes », Document de support de l'atelier n°3, Deuxième conférence de l'OCDE sur les femmes entrepreneuses à la tête de PME.
- Orhan M., Don Scott (2001), "Why Women Enter into Entrepreneurship: an Explanatory Model", *Women in Management Review*, 16 (5), p. 232-243.

- Ratté S. (1999), « Les femmes entrepreneures au Québec : Qu'en est-il ? », Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, Montréal.
- Robb A., Wolken J. (2002), "Firm, Owner and Financing Characteristics: Differences between Female- and Male-Owned Small Businesses", Finance and Economics Discussion Series, Division of Research & Statistics and Monetary Affairs, Federal Reserve Board, Washington, D.C. Number 2002-18.
- Salganicoff M. (1990), "Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities", Family Business Review, 3 (3), p. 125-137.
- St-Cyr L. (2002), « Les femmes entrepreneurs Québécoises: taille et gestion », Compte rendu d'une recherche, HEC Montréal.
- St-Cyr L., Gagnon S. (2004), « Les entrepreneures québécoises : taille des entreprises et performance », Actes du 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-29 Octobre, Montpellier.
- St-Cyr L., Hountondji S., Beaudouin N. (2003), « Mémoire présenté au Groupe de Travail du Premier Ministre sur les femmes entrepreneures »
- Source :  
[http://www.liberal.parl.gc.ca/entrepreneur/documents/030623\\_feedback\\_103.doc](http://www.liberal.parl.gc.ca/entrepreneur/documents/030623_feedback_103.doc)
- St-Cyr L., Inoussa R. (2000), « La planification de la relève dans les PME », Actes du 5ème Congrès International Francophone sur la PME, 25-27 Octobre, Lille.
- St-Cyr L., Richer F., Dupuis J. P. (1998), « La relève agricole familiale au Québec : portrait et facteurs de succès de la relève établie », Cahier de recherche 98-01, HEC Montréal.
- Vera C. F., Dean M. A. (2005), "An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession", Family Business Review, 18 (4), p. 321-345.