

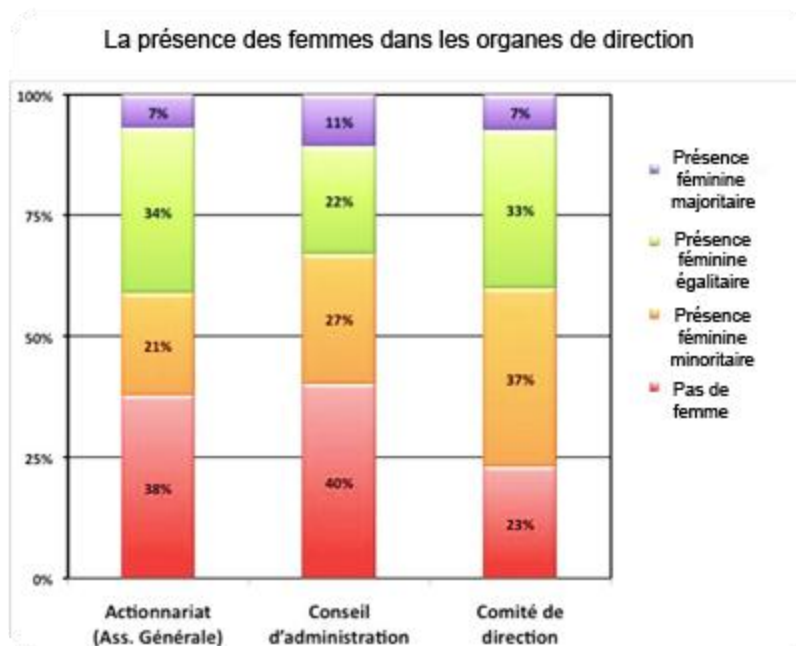
La femme dans l'entreprise familiale

28/11/12

Quelle est la place des femmes dans les entreprises familiales belges francophones en 2012 ? A la demande de l'Institut de l'Entreprise familiale, Nathalie Crutzen, Fabrice Pirnay et Zineb Aouni de HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège, se sont efforcés de répondre à cette question et ont publié le fruit de leur enquête quantitative et qualitative dans une étude qui contribue à une meilleure compréhension de l'implication des femmes au sein de l'entreprise familiale.

Quel que soit le domaine de la vie socio-économique, les femmes sont relativement peu présentes au sommet des organisations. L'entreprise n'échappe pas à la règle et malgré quelques progrès enregistrés ces dernières années, le plafond de verre demeure une réalité et très rares sont les femmes à accéder à la tête d'une entreprise. C'est le cas dans les grands groupes et sociétés, mais existe-t-il des différences avec les entreprises familiales qui composent la grande majorité de notre tissu économique et quelle place leur est donc réservée ou attribuée au sein de l'entreprise familiale ? C'est pour répondre à ces questions parmi d'autres que l'Institut de l'Entreprise Familiale a commandité une étude à l'Université de Liège. Intitulée «*La place des femmes dans les entreprises familiales belges francophones en 2012*», cette dernière a été réalisée par **Nathalie Crutzen**, chargée de cours à **HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège**, **Fabrice Pirnay**, premier assistant et directeur du **Centre de recherche PME**, et **Zineb Aouni**, chercheuse au Centre de recherche PME ⁽¹⁾.

Des rôles multiples



Avant d'aborder les volets quantitatif et qualitatif de leur étude, les auteurs reviennent sur les rôles que jouent les femmes au sein de l'entreprise familiale. Rappelant que ce type de société mêle à la fois entreprise et famille et que les femmes sont davantage associées à la seconde qu'à la première. Il en ressort au travers de la littérature que, malgré une implication croissante des femmes au sein de l'entreprise, leur rôle demeure encore assez informel. Plus précisément leurs rôles, car les femmes exercent souvent plusieurs fonctions, officielles ou non. Dans cette étude, «*le choix a été fait de se focaliser sur les femmes de la famille qui y sont actionnaires, employées, propriétaires-gérantes ou qui sont de la famille sans exercer aucune fonction dans l'entreprise*

familiale, ni y détenir une part du capital. 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.». Sans surprise, les principaux obstacles à l'implication des femmes relèvent de normes sociales et culturelles véhiculant en quelque sorte des stéréotypes sexistes, encore

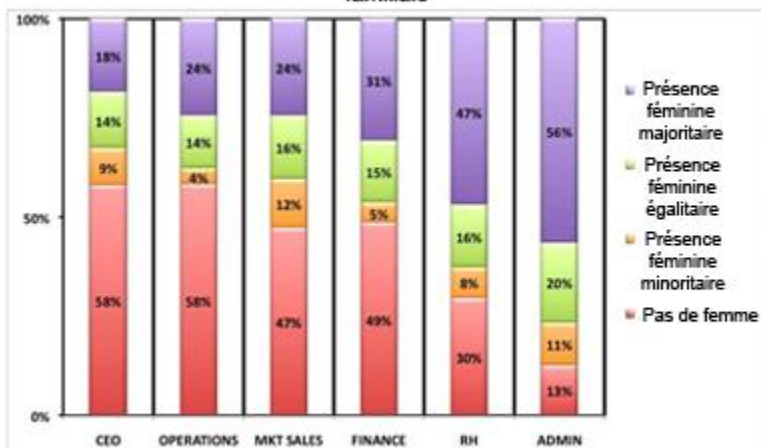
bien ancrés, qui «sont liés à une perception traditionnelle des rôles 'hommes-femmes'». Toutefois, si ces stéréotypes, voire discriminations selon certains auteurs, empêchent la reconnaissance des femmes dans l'entreprise dans un rôle autre que celui que les hommes ont tendance à leur assigner, on observe une implication croissante des femmes au sein des entreprises familiales où elles peuvent apporter un indéniable plus.

Avantages pour les femmes et pour l'entreprise

L'apport des femmes dans les entreprises familiales se manifeste à différents niveaux. Comme le rappellent les auteurs de l'étude, les femmes sont souvent considérées comme la 'glue' de la famille et de l'entreprise, elles sont davantage dans l'émotion et le relationnel que les hommes et sont plus douées pour désamorcer les conflits. Elles sont aussi plus sensibles aux besoins des autres, recherchent plus la collaboration et l'interaction. Au final, elles ont un style de management différent qui présente pour certains auteurs les caractéristiques d'un bon leader (communication, empathie, écoute, etc.). Last but not least, elles peuvent également contribuer financièrement directement ou indirectement au développement de l'entreprise familiale. Le fait d'évoluer dans l'environnement de l'entreprise familiale offre aussi aux femmes quelques avantages tels que, par exemple, l'accès à des industries à prédominance masculine comme la construction. Notons également une plus grande flexibilité dans les horaires de travail, une meilleure rémunération ou encore une plus grande sécurité d'emploi. Certains de ces avantages peuvent participer d'ailleurs à la motivation et à l'engagement des femmes dans l'entreprise familiale. Ainsi la décision de rejoindre cette dernière, «lorsqu'elle est en adéquation avec des objectifs poursuivis par les femmes (par exemple, consacrer du temps à sa famille et à ses enfants), peut constituer une motivation pour le choix de son orientation professionnelle ou pour son implication dans l'entreprise familiale», soulignent les auteurs. En ce qui concerne l'engagement, ils pointent l'engagement affectif, correspondant à un attachement émotionnel, l'engagement de continuité qui s'apparente plutôt au sentiment d'être «pris au piège» dans sa relation avec l'entreprise et l'engagement normatif ou «engagement moral» derrière lequel on retrouve un sentiment d'obligation vis-à-vis d'autrui.

Une présence limitée dans les organes de décision

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



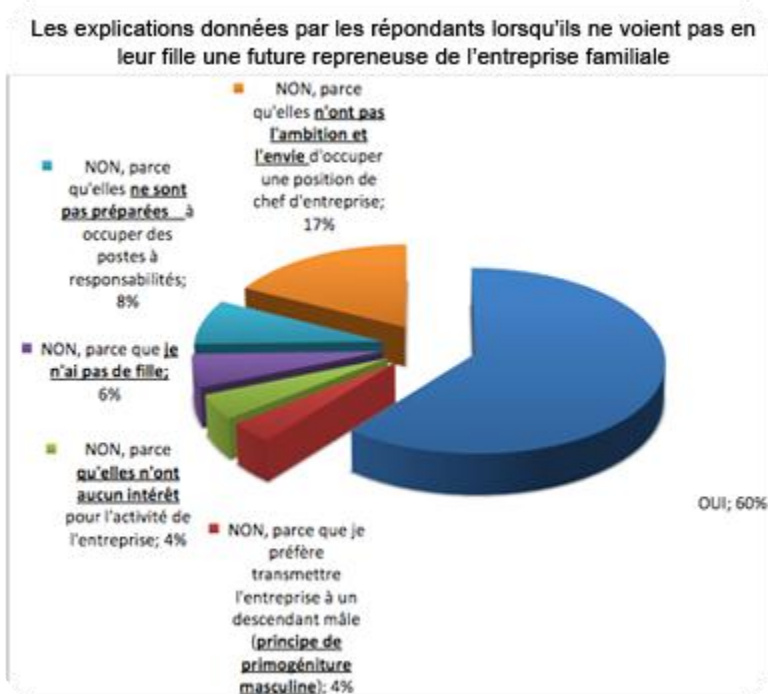
Premier volet de l'étude, l'analyse quantitative vise à dresser un état des lieux de la situation des femmes dans les entreprises familiales belges francophones en 2012 et se décline en deux objectifs : d'une part, décrire les «rôles» que les femmes occupent dans l'entreprise familiale et les fonctions qu'elles y occupent actuellement ; d'autre part, mettre en évidence dans un but de prospective des signes précurseurs de phénomènes émergents qui pourraient se développer dans un avenir plus ou moins proche, comme les qualités que devraient présenter les filles afin de succéder au

dirigeant actuel. Un questionnaire a été envoyé aux 2.491 entreprises familiales figurant dans la base de données de l'Institut de l'Entreprise Familiale (IEF). Le taux de réponses s'est élevé à 5,25% (131 questionnaires). L'échantillon est représentatif du point de vue du secteur d'activité, du statut juridique de la société, du chiffre d'affaires ou encore de l'emploi. Parmi les répondants, 64,9% sont des hommes et 29,8% sont des femmes (et 5,3% non précisés). Plus de 80% ont plus de 40 ans,

71,8% ont un diplôme d'enseignement supérieur et 81% vivent en couple. Enfin, plus de 60% occupent la fonction de CEO.

Parmi les résultats observés, il est constaté «une absence des femmes dans les organes de décision de l'entreprise familiale, et d'une manière plus accentuée dans le conseil d'administration». Ainsi par exemple, concernant le conseil d'administration, les femmes sont majoritaires dans seulement 11% des cas, elles ont une présence égalitaire dans 22% des cas, et sont minoritaires dans 27% des cas. Ce qui est particulièrement interpellant c'est que les femmes sont absentes du conseil d'administration dans 40% des cas. En ce qui concerne, les fonctions managériales, les auteurs constatent 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».

Le défi de la transmission de l'entreprise à une femme



Le fait d'être une fille est-il un facteur excluant lors de la transmission de l'entreprise ? Afin de répondre à cette interrogation les chercheurs ont demandé à chacun de leurs 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 que l'un de vos garçons éventuels, un jour être amenée à reprendre l'entreprise familiale ?». Les réponses sont assez instructives : 40% des répondants ne pensent pas qu'une fille puisse reprendre l'entreprise au même titre que son frère, contre 60% qui pensent le contraire. Parmi ces derniers, on observe davantage de diplômés universitaires, de jeunes et de personnes ayant passé moins de 20 ans dans l'entreprise familiale. Les auteurs notent qu'«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». Pour l'ensemble des répondants, quand on demande le motif du refus à ceux qui ont répondu non (40% de l'échantillon), il se décline comme suit : parce que leur (petite) fille n'a pas l'ambition et l'envie d'occuper une position de chef d'entreprise (17%) ; parce qu'elle n'est pas préparée à occuper un poste à responsabilité (8%) ; parce que le répondant n'a pas de fille (6%) ; parce que la fille n'a aucun intérêt pour l'activité de l'entreprise (4%) ou parce que le répondant préfère transmettre l'entreprise à un descendant masculin (4%). «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 !», soulignent les auteurs. «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 !!!»

Un chemin passionnant mais parsemé d'embûches

Second volet de l'étude, l'analyse qualitative se penche sur le cas de 9 entreprises familiales au sein desquelles une ou plusieurs femmes ont eu, ont – ou sont pressenties pour avoir – un rôle important. L'objectif est de mettre en évidence les principaux obstacles qu'elles rencontrent, les apports à l'entreprise, les avantages qu'elles en retirent ainsi que les motivations et les formes d'engagement de ces femmes au sein de l'entreprise familiale. Parmi les obstacles, cinq catégories ont été distinguées : le caractère technique ou «masculin» de certains métiers ; l'équilibre entre la vie privée/familiale et la vie professionnelle ; la relation «mère-fille» ; le rôle traditionnellement attribué aux femmes et les stéréotypes spécifiques à l'ancienne génération. En ce qui concerne les apports, les femmes affirment avoir une manière différente de travailler : elles affichent une grande capacité d'écoute, favorisent le dialogue, accordent davantage d'importance aux aspects humains, sont plus rigoureuses. Autant de caractéristiques que l'on retrouve déjà dans la littérature. Pour les avantages dont peuvent profiter les femmes au sein de l'entreprise familiale, les répondants ont mentionné par ordre d'importance une plus grande flexibilité, davantage de responsabilités, de pouvoir et d'autonomie, les valeurs partagées au sein de l'entreprise familiale et de sa culture qui donnent plus de sens à leur travail, une certaine légitimité aux yeux des travailleurs. Les motivations des femmes à rejoindre l'entreprise familiale peuvent être soit positives (telles que l'envie de relever un défi, le pouvoir de décision, l'autonomie, etc.), soit négatives (principalement par manque de meilleures possibilités).

Enfin, concernant l'engagement des femmes dans l'entreprise familiale, celles-ci expriment parfois un attachement affectif à la symbolique que représente l'entreprise familiale, même si la forme d'engagement la plus couramment citée demeure une « obligation morale» de rester dans l'entreprise familiale. Quel que soit leur engagement, les femmes qui ont emprunté le chemin de l'entreprise familiale seront confrontées à franchir des obstacles et à relever des défis en tant que femmes même si aujourd'hui et de plus en plus, elles sont considérées comme des entrepreneurs à part entière. Au même titre que les hommes.

Lien direct vers l'article en ligne: <http://reflexions.ulg.ac.be/femmedanslentreprise>