

Février 2021

Les femmes et l'entrepreneuriat

Étude réalisée par ASTERES pour le compte de Neuflize OBC





Les femmes entrepreneures sont peu nombreuses à porter des projets d'envergure



Les femmes créent de plus en plus d'entreprises mais privilégient les aventures individuelles (microentreprise et entreprise individuelle). Si l'on se concentre sur les sociétés, l'entrepreneuriat féminin recule entre 2010 et 2018. Le choix du statut révèle un décalage d'ambition moyenne entre les femmes et les hommes.

Les créateurs d'entreprises sont ainsi deux fois plus nombreux à viser une forte croissance que les créatrices. Environ 15% des femmes entrepreneures s'inscrivent dans une logique de croissance soutenue. Leur motivation tient notamment à la volonté de dépasser les limites du monde salarial. En créant leur entreprise, ces femmes souhaitent briser le plafond de verre du salariat. Le quête d'autonomie constitue donc le motif numéro un de l'aventure féminine de création d'entreprise.

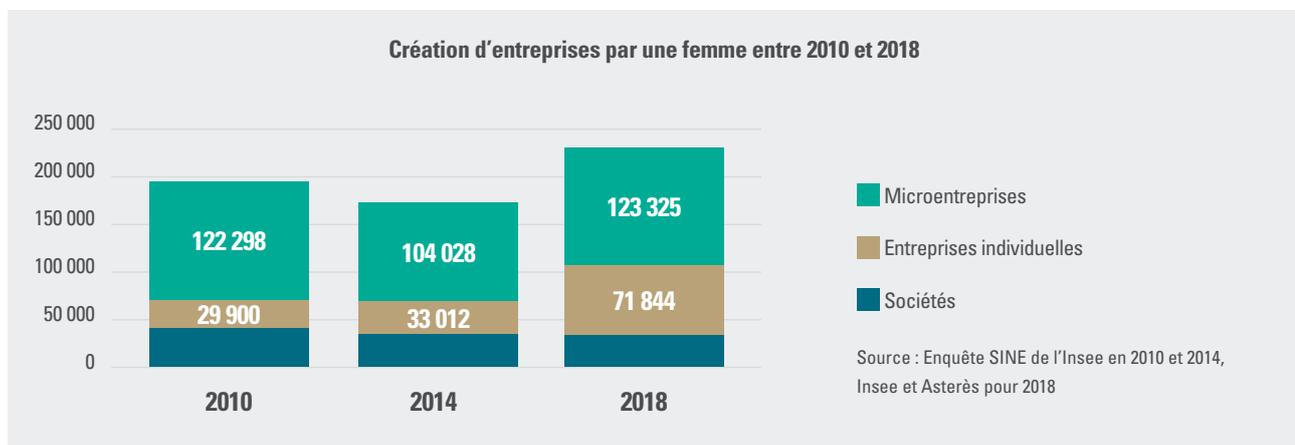
Les femmes créent peu de sociétés et entreprennent plutôt à l'échelon individuel

Les sociétés créées par des femmes sont de moins en moins nombreuses. D'après les données de l'Insee, entre 2010 et 2014, le nombre de sociétés créées par des femmes a diminué de 12%, en passant de 41 400 à 36 500. D'après les estimations d'ASTERES, la baisse s'est poursuivie avec 34 800 créations de sociétés par des femmes en 2018⁽¹⁾. Soit une variation de -5% en cinq ans. La part des femmes dans les créations de sociétés en France se réduit de 25% en 2010 à 17% en 2018.

Les femmes créent en revanche de plus en plus d'entreprises individuelles et de microentreprises. Tous statuts confondus, le nombre total d'entreprises créées par des femmes et en hausse, 194 000 en 2010⁽²⁾ à 230 000 en 2018⁽³⁾. Cette hausse est tirée par les statuts les

moins ambitieux et imposant à l'entrepreneuriat une dimension individuelle. Les femmes représentent ainsi 40% des créations de microentreprises et d'entreprises individuelles quand ASTERES estime qu'elles ne concentrent que 17% des créations de sociétés⁽⁴⁾. Une comparaison de l'entrepreneuriat féminin entre la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne et la Suède a conclu que l'Hexagone disposait du plus faible taux de femmes créatrices d'entreprises souhaitant embaucher dans les cinq années à venir.

Les différences de statuts entre les créations d'entreprises par des hommes et par des femmes et la faible volonté d'embaucher laissent déjà poindre des écarts en termes d'ambition.



(1) Le chiffre 2018 a été estimé par ASTERES à partir de la part des femmes dans les créations totales, de la part des femmes dans les créations de microentreprises et de la part des femmes dans les créations d'entreprises individuelles. La donnée concernant la part des femmes dans la création totale provient de Les Echos Start.

(2) Insee 2016 - Les créateurs d'entreprises en 2014 : moins de chômeurs et des projets plus modestes qu'en 2010.

(3) Estimation ASTERES à partir du constat effectué par Les Echos Start d'un tiers de création d'entreprises par des femmes.

(4) Le chiffre 2018 a été estimé par ASTERES à partir de la part des femmes dans les créations totales, de la part des femmes dans les créations de microentreprises et de la part des femmes dans les créations d'entreprises individuelles.

Les créatrices d'entreprises cherchent à dépasser le plafond de verre du salariat ou au contraire à équilibrer travail et famille

L'autonomie constitue la première motivation des femmes qui entreprennent. Selon l'Indice entrepreneurial français 2018, 34% des femmes créent leur entreprise par désir d'autonomie. Chez les hommes, l'autonomie est citée par 27% des créateurs et se situe derrière le fait de se lancer un défi (31% des répondants) et de saisir une opportunité (30%). L'indice est construit à partir de 1001 personnes en phase de création ou ayant créé leur entreprise.

Le désir d'autonomie permet d'affirmer que **les motivations des femmes pour créer leur entreprise ont puissamment changé au cours du siècle dernier.** Au XXème siècle, l'entrepreneuriat féminin était beaucoup plus courant qu'aujourd'hui avec 40% des femmes (contre 30% des hommes) qui créaient leurs entreprises. Seulement, pour deux-tiers d'entre elles, ces créations servaient simplement à assister l'activité de l'époux⁽⁵⁾.

La volonté de ne plus être salariée constitue la deuxième motivation des femmes qui entreprennent. Les créatrices d'entreprises sont 24% à justifier leur aventure par une fuite du salariat, contre 13% des hommes. En phase avec la quête d'autonomie, le rejet du salariat peut inclure deux profils de créatrices d'entreprises fort distincts. D'une part, les femmes qui visent des postes à responsabilité et sont frustrées par le plafond de verre du salariat. D'autre part, des femmes qui veulent dégager du temps pour leur famille et qui cherchent des horaires flexibles.

Dans la revue de littérature établie par A. D'andria et I. Gabarret⁽⁶⁾ sur la motivation entrepreneuriale féminine, nombre d'entrepreneures souhaitent créer leur entreprise après une expérience préalable de salariée.

La création d'entreprises est alors une continuité dans la carrière professionnelle. **Une part non négligeable d'entre elles aborde alors l'entrepreneuriat à la suite d'une frustration dans le salariat**, qu'elle soit directe (seuil de progression hiérarchique - plafond de verre) ou indirecte (différences de salaires à poste égal à celui d'un homme).

La littérature se montre assez unanime sur le lien entre maternité et entrepreneuriat et fait notamment ressortir que **devenir entrepreneur pour un parent est un moyen de concilier plus facilement vie de famille et vie professionnelle.**

La création d'une entreprise serait perçue comme un moyen d'avoir des horaires plus flexibles, de pouvoir travailler à la maison, avec pour finalité d'assurer un équilibre travail-famille que l'on ne retrouve pas dans le salariat. En France, environ 58% des femmes qui entreprennent auraient des enfants pour environ 56% des hommes selon les enquêtes SINE de l'Insee⁽⁷⁾. Une étude menée par C. Eib et S. Siegert (2019)⁽⁸⁾ sur l'entrepreneuriat en Allemagne et en France montre qu'une femme avec enfants qui lance une entreprise créera moins d'emplois qu'un homme avec enfants qui crée une entreprise. En revanche, hommes et femmes entrepreneurs vivant seuls créeront autant d'emplois. L'enquête a été conduite sur un échantillon réduit (470 entrepreneures pour la France) mais laisse à penser qu'une part des créatrices d'entreprises ne cherchent pas en priorité la croissance de leur société mais plutôt un confort de vie.

L'échantillon de femmes entrepreneures qui cherchent à concilier travail et famille pèse sur les résultats moyens des entreprises créées par des femmes. Globalement, les entreprises créées par des femmes grandissent moins vite que celles créées par des hommes. Les traitements

(5) Document de travail de l'Insee 2018 – Financial constraints and self-employment in France, 1945-2014

(6) A. D'Andria et I. Gabarret, Octobre 2018 - Femmes et entrepreneurs : trente ans de recherches en motivation entrepreneuriale féminine

(7) Système d'information des nouvelles entreprises (SINE). Enquête réalisée tous les 4 ans sur un échantillon intégrant près de 25% de la cohorte d'entreprises créées l'année de l'enquête.

(8) C. Eib et S. Siegert, Mars 2019 – *Is female entrepreneurship only empowering for single women ? Evidence from France and Germany*

(9) C. Hebert, Mai 2019 – *Mind the Gap: Gender stereotypes and entrepreneur financing*

statistiques réalisés par C. Hebert, de l'Université Paris Dauphine et de la Tilburg University, sur les enquêtes SINE de l'Insee montrent qu'une entreprise créée par une femme après cinq ans d'existence emploie 1 personne pour 1,24 chez les hommes⁽⁹⁾. Après dix ans, le *Baromètre des femmes entrepreneures* de la Caisse d'Épargne indique que l'emploi moyen est de 1,9 pour

les entreprises créées par une femme contre 2,6 pour une entreprise créée par un homme. En termes de chiffres d'affaires, les montants sont respectivement de 182 000 euros contre 294 000 euros. Les données Eurostat vont dans ce sens et estiment à 28% en France la part des travailleuses non-salariés avec des employés contre 42% des travailleurs non-salariés.

Les femmes créent deux fois moins souvent leur entreprise avec un fort désir de croissance

Seulement une faible partie des femmes créatrices d'entreprises souhaitent voir leur société croître fortement.

On peut estimer que ce sont environ 15% des créatrices d'entreprises qui visent une croissance soutenue contre environ 30% des hommes créateurs d'entreprises. Or, le contingent de créateurs d'entreprises est largement plus fourni que celui des créatrices. Au total, en France, ce seraient donc entre 5 000 et 15 000 femmes qui créeraient chaque année une activité visant un développement soutenu (selon la prise en compte ou non des entreprises individuelles et des microentreprises). A titre de comparaison, ce seraient entre 40 000 et 130 000 hommes qui créeraient leur activité avec ambition.

Dans l'Indice entrepreneurial français, les raisons d'entreprendre considérées comme des désirs de croissance sont deux fois plus citées par les hommes que par les femmes. 30% des hommes se lancent

pour saisir une opportunité contre 14% des femmes ; 31% des hommes pour se donner un défi contre 20% des femmes ou encore 16% des hommes pour essayer une idée nouvelle contre 9% des femmes. Seules une petite minorité des femmes créatrices d'entreprises se lancent donc avec la volonté de créer un concept unique et innovant.

Deux fois moins de femmes que d'hommes créent leur entreprise avec une grande ambition. La *Note de politique de l'entrepreneuriat féminin* de l'OCDE (2017) montre qu'en France près de 15% des femmes créent leur entreprise en espérant employer au moins 6 personnes dans les cinq prochaines années. A titre de comparaison, ce sont 30% des hommes qui visent ce niveau de croissance. Sur les motivations de l'acte d'entreprendre, les femmes semblent subir une sorte d'auto-censure qui limite leurs prétentions à la réussite.

Les femmes entrepreneures peuvent pâtir des inégalités du salariat et des modèles sociétaux



Les femmes qui entreprennent avec l'ambition de créer une entreprise à succès peuvent subir des inégalités issues notamment du monde salarial. En moyenne, les créatrices d'entreprises souffrent d'une moindre expérience de direction durant leur vie précédente. Le réseau et la confiance des créatrices sont ainsi inférieurs à ceux des créateurs. Les différences de revenus dans le salariat peuvent aussi affecter la capacité à entreprendre en réduisant le patrimoine moyen des femmes.

En outre, *via* leurs études puis leurs premiers emplois, les femmes se spécialisent notamment dans des métiers de services où les perspectives de croissance sont souvent moins porteuses que dans des secteurs plus masculins. Les déterminismes sociétaux peuvent ainsi influencer à terme l'entrepreneuriat féminin. Enfin, la famille et le couple jouent un rôle fondamental. Une entrepreneure qui n'est pas soutenue par ses proches aura plus de difficultés à réussir, notamment du fait des obligations familiales.

Le difficile accès aux emplois à responsabilité réduit l'expérience et le réseau des femmes créatrices d'entreprises

Les femmes salariées occupent moins souvent des postes hiérarchiquement élevés que les hommes salariés. En moyenne, ces dernières sont pourtant plus diplômées que les hommes. Les cadres et les professions intellectuelles sont encore composés à hauteur de 60% d'hommes, tandis que la direction d'une entreprise de plus de 10 salariés n'est composée que de 16% de femmes (292 000 en 2018)⁽¹⁰⁾. Plus précisément, parmi les cadres « encadrants », la Dares⁽¹¹⁾ montre que les femmes sont surreprésentées parmi les cadres de la fonction publique (62%) et les professeures/professions scientifiques (69%)⁽¹²⁾ ; mais elles sont minoritaires parmi les cadres administratifs et commerciaux d'entreprises (46%) et les ingénieurs et cadres techniques d'entreprises (22%), ces deux derniers secteurs constituant les deux tiers des cadres encadrants⁽¹³⁾.

La faible mixité des directions d'entreprises réduit l'expérience moyenne des femmes créatrices d'entreprise et donc leur faculté à réussir. D'après les enquêtes SINE de l'Insee, seulement 5% des femmes créant leur entreprise avaient un poste de direction avant de se lancer contre 12% des hommes. 65% des hommes indiquaient avoir au moins 3 ans d'expériences dans le secteur dans lequel ils se lançaient, contre 53% des femmes. En outre, 33% d'entre eux avaient déjà fondé une entreprise contre 22% des femmes. L'expérience moyenne des créatrices d'entreprises étant inférieure à cause des inégalités qui demeurent dans le monde salarial, les capacités de réussite de leurs entreprises en sortent réduites. Alors que la création d'entreprise est censée constituer un moyen d'échapper au plafond de verre, elle demeure sujette aux inégalités issues du salariat.

La plus faible expérience des femmes créatrices d'entreprise se matérialise via deux vecteurs précis : le réseau et la confiance en soi. **Les femmes ont en moyenne moins de connections professionnelles que les hommes.**

Ce sont les résultats du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2017 mené par l'OCDE qui souligne qu'en France 35% des hommes auraient recours à des soutiens des milieux d'affaires, en termes d'apprentissage, contre 24% des femmes. Dans une étude menée en 2014, J. Santoni et I. Barth⁽¹⁴⁾ expliquent que les femmes ont en moyenne moins recours aux réseaux professionnels que les hommes. Une étude a en outre montré que les femmes entrepreneures françaises créaient moins leurs entreprises suite à la rencontre d'un réseau d'accompagnement à la création que les femmes anglaises, suédoises et italiennes⁽¹⁵⁾. Le réseau constitue une source primordiale d'accès aux conseils et à l'information, et facilite la création et le développement d'une entreprise. Le rapport réalisé conjointement par l'OCDE et l'UE en 2015, *Entrepreneurial Activities in Europe*, montre qu'au sein des réseaux féminins on retrouve principalement des membres de la famille, des amis ou des éducateurs (liens forts mais moins nombreux) plutôt que des prestataires de services ou d'autres entrepreneurs (liens faibles, plus nombreux). Le réseau professionnel joue un rôle trop faible dans la motivation des entrepreneures : les femmes se déclarent deux fois moins nombreuses que les hommes à avoir été incitées par leur entourage professionnel à créer leur entreprise⁽¹⁶⁾. Ceci est d'autant plus problématique que les femmes accordent une importance particulière à l'utilisation des réseaux professionnels pour la réussite d'une nouvelle entreprise⁽¹⁷⁾. Pour compenser ces faibles

(10) Insee 2019 – Activité, emploi et chômage en 2018

(11) Dares 2017 – Comment ont évolué les métiers en France depuis 30 ans ?

(12) Composés des enseignants du supérieur et secondaire, conseillers pédagogiques, psychologues scolaires, personnels de direction, médecins et pharmaciens sans activité libérale, etc

(13) Ces proportions sont plus ou moins similaires pour les cadres non encadrants

(14) J. Santoni et I. Barth, 2014 - *Le rôle du réseau dans le développement de l'entrepreneuriat féminin : cas d'un centre entrepreneurial au sein d'une business school*

(15) Etude Caisse d'Epargne, Octobre 2019 - *Femmes et business en Europe*

(16) Observatoire de l'Agence France Entrepreneur, 2018 - *Baromètre Indice entrepreneurial Français*

(17) J. McGrath Cohoon, V. Wadhwa et L. Mitchell, 2010 - *Are successful women entrepreneurs different from men?*

réseaux féminins, de nombreuses initiatives (politiques ou associatives) sont lancées en France.

Un manque de confiance lié au déficit d'expérience de direction va jouer sur le nombre de créations d'entreprises par des femmes. D'après le GEM 2016, seulement 29% des femmes se considèrent capables de mener un projet entrepreneurial contre 42% des hommes. Ainsi, si 58% des femmes jugent qu'être entrepreneur relève

d'un statut « élevé », seules 15% ont l'intention de créer leur entreprise dans les trois ans à venir (contre respectivement 60% et 19% des Français). L'étude de J. McGrath Cohoon et al montre que les femmes accordent une attention plus forte que les hommes à l'expérience passée avant de lancer leur propre entreprise. Et, puisqu'elles disposent en moyenne de moins d'expérience de direction, elles se lanceront moins souvent dans un projet de création d'entreprise.



Les écarts de revenus dans le salariat réduisent les capacités financières des femmes créatrices d'entreprises

Le salaire horaire d'une femme est en moyenne inférieur de 15% à celui d'un homme⁽¹⁸⁾. Cet écart s'explique en partie par les spécificités sectorielles, les femmes travaillant en moyenne dans des secteurs moins rémunérateurs, et par les difficultés d'accès aux postes les mieux payés. Seulement, même à emploi et compétences équivalents l'écart de salaire demeure proche de 10%. En outre, le temps partiel étant largement plus répandu chez les femmes (76% des employés à temps partiel sont des employées⁽¹⁹⁾), le revenu salarial annuel moyen des femmes se retrouve largement inférieur à celui des hommes. Le revenu annuel net des femmes était ainsi de 17 740 euros contre 23 260 euros pour celui des hommes en 2015⁽²⁰⁾.

Sur l'ensemble de la société, la répartition de la richesse entre les hommes et les femmes est marquée par une puissante inégalité. Selon l'enquête patrimoine de l'Insee menée en 2010, le patrimoine des femmes est en moyenne 15% inférieur à celui des hommes. Le patrimoine financier est particulièrement différent (37% d'écart en faveur des hommes) au contraire du patrimoine immobilier (4% d'écart). Les travaux de l'Ined ont montré que l'écart de patrimoine entre les sexes s'expliquait en premier lieu par les écarts de revenus⁽²¹⁾. Ce sont donc les différences d'accès aux postes les plus rémunérateurs et l'écart de revenu à poste identique qui sont la cause des différences de patrimoine entre les hommes et les femmes.

Les écarts de patrimoine peuvent jouer sur la capacité des femmes à créer leur entreprise. Une enquête menée en

2019 par le Crédoc a révélé que la constitution d'un capital financier suffisant avait été le déclencheur de la création d'entreprise pour 10% des femmes entrepreneures⁽²²⁾. Dans l'étude de Y. Georgellis et H. Wall⁽²³⁾, les auteurs ont trouvé un lien positif entre le patrimoine et la probabilité de passer de salarié à créateur d'entreprise ou travailleur indépendant. Une autre étude menée en Italie⁽²⁴⁾ a aussi trouvé que le patrimoine d'un ménage influençait la décision de devenir entrepreneur.

Outre la décision d'entreprendre, le patrimoine disponible influence l'apport initial en capital et donc la pérennité de l'entreprise. Le taux de survie à cinq est en effet directement corrélé au capital investi au départ⁽²⁵⁾. Et les femmes commencent en moyenne leur projet avec un capital plus faible que les hommes⁽²⁶⁾. La faiblesse comparée de ce capital s'explique par différentes raisons dont, entre autres, la richesse moyenne des femmes.



(18) Insee 2017 - *Écarts salariaux entre les entreprises et au sein de l'entreprise : femmes et hommes payés à la même enseigne*

(19) Insee 2019 - *Activité, emploi et chômage en 2018*

(20) Insee 2017 - *Le revenu salarial s'établit à 20 540 euros en moyenne en 2015*

(21) Carole Bonnet, Alice Keogh, Benoît Rapoport, *Quels facteurs pour expliquer les écarts de patrimoine entre hommes et femmes en France ?* Document de travail 191, INED, 2013.

(22) Crédoc, octobre 2019 - *Etude Caisse d'Épargne, Femmes et business en Europe*

(23) Y. Georgellis et H. Wall, 2004 - *Gender differences in self employment*

(24) S. Magri, 2011 - *Household wealth and entrepreneurship: is there a link ?*

(25) Insee, 2018 - *Travail indépendant, patrimoine et contraintes financières : quelles évolutions au cours du temps ?*

(26) Voir 3.1 de l'étude.

Les secteurs où travaillent les femmes offrent des possibilités entrepreneuriales limitées

L'entrée des femmes sur le marché du travail s'est accompagnée d'une spécialisation sectorielle. La croissance des services à partir des années 1970 a concentré l'immense majorité des créations d'emplois féminins. Le nombre de femmes travaillant dans les services est passé de 5,1 millions en 1970 à 11,5 millions en 2018 quand le nombre d'hommes est passé de 6,2 millions à 9,5 millions sur la même période ⁽²⁷⁾. Les secteurs accueillant une immense majorité de femmes sont notamment ceux issus de la marchandisation des tâches domestiques. Aujourd'hui, la moitié des femmes travaillent dans l'administration publique, l'enseignement, la santé humaine et l'action sociale contre moins de 20% des hommes. Ces activités étaient déjà assurées par le travail féminin quand elles relevaient de la sphère

domestique. Plus globalement, près de 90% des femmes actives occupées évoluent dans le secteur tertiaire contre 65% des hommes. Parmi les 86 familles professionnelles recensées par la Dares seulement 15 sont considérées comme mixtes. Il faudrait ainsi changer la profession de plus de la moitié des hommes ou des femmes pour atteindre une égalité numérique dans chacune des professions ⁽²⁸⁾. Ces spécialités ne sont pas figées et certains secteurs connaissent de rapides féminisations. Le droit, la banque, l'assurance, la médecine voient ainsi exploser la part de femmes. La féminisation des secteurs s'accompagne souvent d'un accès aux emplois de cadres et professions intellectuelles.

Métiers dans lesquels la part de femmes a le plus augmenté	Part des femmes (en%)		Evolutions en points
	1982	2014	
Professionnels du droit	24	53	+29
Cadres des services administratifs comptables et financiers	22	50	+28
Techniciens de la banque et des assurances	40	66	+26
Cadres de la banque et des assurances	17	43	+26
Techniciens des services administratifs, comptables et financiers	46	70	+24
Cadres de la fonction publique (Catégorie A)	23	47	+24
Formateurs	33	55	+22
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	3	25	+22
Cadres commerciaux et technico-commerciaux	9	30	+21
Médecins et assimilés	31	51	+20

Source : Insee, Dares

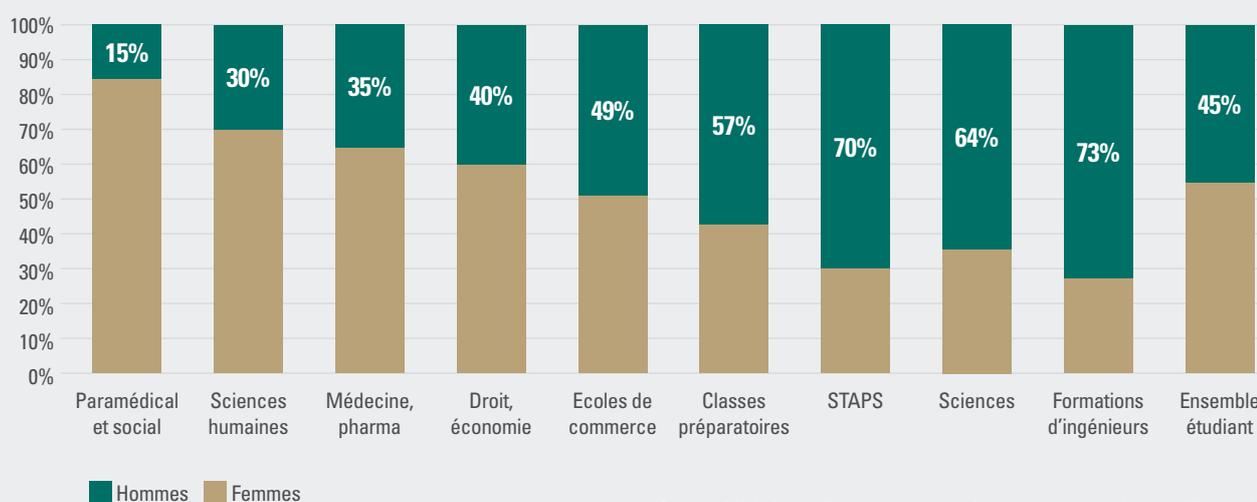
(27) Insee 2019 - Enquête emploi

(28) Selon l'indice de dissimilarité de Duncan

Les spécialisations sectorielles des femmes constituent des modèles sociétaux qui se matérialisent notamment dans le choix des études. Les dernières statistiques publiées par le Ministère de l'Enseignement supérieur de la Recherche et de l'Innovation mettent en lumière le caractère genré de certaines filières. Les femmes sont majoritaires dans les formations paramédicales et sociales (85%) ; les Universités de Langues, lettres et sciences humaines (70%) ; les Universités de médecine, odontologie et pharmacie (65%). A l'inverse, la part des femmes dans

les formations d'ingénieurs n'était que de 27% sur l'année scolaire 2017/2018 et de 43% dans les classes préparatoires aux grandes écoles. Si l'on remonte plus loin dans le choix de formation, on constate que près de 80% des étudiants de Terminale L sont des femmes contre 45% pour la Terminale S. Ces écarts sont encore plus importants dans les filières techniques et professionnelles dans lesquelles les hommes sont surreprésentés dans les sections de sciences et d'industrie et inversement dans les sections sociales et de services.

Etudiants dans l'enseignement supérieur selon le sexe (2017/2018)



Source : Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

La concentration des femmes sur les secteurs avec des gains de productivité limités et une intensité capitaliste faible va obérer les perspectives de croissance des créatrices d'entreprise. Pour les femmes qui créent une entreprise avec l'envie de grandir, la spécialisation sectorielle limite les perspectives de croissance. Une femme qui crée une entreprise dans un secteur considéré comme masculin emploie en moyenne 3,7 salariés de plus après cinq ans qu'une femme qui crée son entreprise dans un secteur féminin⁽²⁹⁾. Une enquête réalisée auprès d'un important réseau de *Business Angels* en France⁽³⁰⁾ révèle que 43% des femmes entrepreneures ont levé des fonds pour une activité dans les services contre 28% des hommes. En deuxième, les femmes étaient spécialisées sur la distribution (21%) quand les hommes l'étaient sur le logiciel (21%). La faible prévalence de femmes dans le numérique (seulement 28% des employés seraient des

femmes⁽³¹⁾) pose la question de l'émergence de modèles féminins de réussite dans ce secteur très porteur⁽³²⁾.

Ces femmes qui souhaitent créer une entreprise afin de réussir et de grandir doivent ainsi s'attaquer à des secteurs où elles ont potentiellement moins d'expérience et où les hommes sont majoritaires.

Pour les femmes qui créent des entreprises afin de concilier leur vie privée et leur vie professionnelle, le désir de croissance est faible et la sectorialisation n'a pas d'importance. Une des études de référence⁽³³⁾ qui compare les performances d'entreprises gérées par des hommes et des femmes a trouvé (aux Etats-Unis) que ces femmes créatrices d'entreprises qui ne cherchaient pas la croissance s'orientaient principalement vers les secteurs de services peu capitalistiques et très féminins.

(29) C. Hebert, Mai 2019 - *Mind the Gap: Gender stereotypes and entrepreneur financing*.

(30) A. Bellier et A.I. Cheffou, 2019 - *Investissements et projets entrepreneuriaux face aux stéréotypes de genre*.

(31) L. Vitaud, *Comment augmenter peu à peu la place des femmes dans la Tech ?*, Livre Blanc.

(32) A. Jean, *Renouer avec la culture scientifique des Français pour innover et préserver le débat public*, Une proposition pour construire l'avenir, Asterès, 2018.

(33) R.W. Fairlie et A.M. Robb, 2009 - *Gender differences in business performance: evidence from the characteristics of Business Owners survey*.

La place de la femme dans son couple et sa famille joue un rôle central dans le succès de son entreprise

La famille de l'entrepreneuse influence la réussite de l'entreprise via le soutien logistique et mental. En premier lieu, le travail domestique doit être assumé au moins équitablement pour dégager du temps de travail professionnel supplémentaire pour la femme. En second lieu, le conjoint joue une fonction clef de soutien et de conseil. **Le temps de travail domestique est encore réparti de façon très inéquitable entre les hommes et les femmes au sein de la société française.** Pour qu'une femme entrepreneuse puisse consacrer autant de temps à son projet qu'un homme entrepreneur, elle doit pouvoir réduire son temps de travail domestique. La situation familiale et, dans un couple, le rôle du conjoint, sont donc clefs dans la réussite de l'entreprise. En moyenne une femme consacrait en 2010 près de 3h aux tâches domestiques contre un peu plus d'1h30 pour les hommes⁽³⁴⁾. L'externalisation des tâches domestiques et le progrès technique ont réduit l'écart entre les deux sexes, la femme ayant réduit le temps consacré aux tâches domestiques d'une heure depuis 1985 et l'homme de 15 minutes.

Les travaux déjà cités de C. Eib et S. Siegert permettent d'entrevoir l'impact du travail domestique sur la création

d'entreprise. D'après cette enquête, des entrepreneurs hommes et femmes sans enfants ont les mêmes résultats économiques mais des entrepreneurs hommes et femmes avec enfants voient les perspectives de leur entreprise diverger. Cela peut s'expliquer par un biais d'échantillon lié aux motivations des entrepreneurs hommes et femmes avec enfants. Mais cela peut aussi s'expliquer par le temps consacré au travail domestique par les femmes avec enfants. Le travail domestique pourrait aussi avoir un impact sur la constitution du réseau. Se présenter dans les cercles d'influence ou de réflexion, venir à des événements ou des conférences nécessite de dégager du temps libre en soirée.

Le conjoint joue en outre un rôle de soutien central dans la réussite d'un projet entrepreneurial. Des travaux de Séverine Le Loarne-Lemaire ont ainsi insisté sur le rôle du conjoint dans la réussite d'une création d'entreprise féminine⁽³⁵⁾. D'autres études ont conclu que le soutien de la famille était plus important dans la réussite des entreprises féminines que des entreprises masculines⁽³⁶⁾. Globalement, de nombreux travaux ont étayé l'impact du fonctionnement de la vie privée sur la réussite des aventures entrepreneuriales.

(34) Insee 2015 - *Enquête emploi du temps 2009-2010* Insee.

(35) Séverine Le Loarne-Lemaire, *Le couple, pilier de l'entrepreneuriat au féminin*, L'Expansion Management Review, 2013 et Anna Nikina, Séverine Le Loarne-Lemaire et Lois M. Shelton, *Le rôle de la relation de couple et du soutien du conjoint dans l'entrepreneuriat féminin*, Revue de l'Entrepreneuriat, 2012.

(36) Jodyanne Jane Kirkwood, *Motivational Factors in a Push-Pull Theory of Entrepreneurship*, Gender in Management, 2009.

L'entrepreneuriat féminin en Allemagne et aux Pays-Bas

Une comparaison de l'entrepreneuriat féminin en France, en Allemagne et aux Pays-Bas révèle que les grandes tendances sont similaires : les femmes créent peu d'entreprises avec des salariés, sont fortement sectorisées, souffrent d'un réseau trop faible et entreprennent pour gagner en indépendance. Côté différences, les entrepreneures françaises ont largement plus recours à l'emprunt bancaire pour lancer leur activité.

En France, en Allemagne et aux Pays-Bas, la part de femmes ayant une entreprise avec des employés est de 2%. Et l'écart entre l'entrepreneuriat masculin et l'entrepreneuriat féminin est similaire. Seule différence, il y a beaucoup plus de femmes indépendantes et sans salariés aux Pays-Bas.

A l'image de la France, il existe aussi une importante sectorialisation de l'entrepreneuriat des femmes en Allemagne et aux Pays Bas. Une entrepreneure sur cinq est dans le secteur de la santé et de l'action sociale (contre moins de 6% des entrepreneurs). Elles sont plus globalement entre 50% et 55% à travailler dans 5 secteurs des services (enseignement, santé et action sociale, autres activités de services, commerce et hébergement/restauration) contre 25-30% pour les hommes.

Dans les trois pays, les hommes bénéficient plus souvent d'un apprentissage provenant du milieu des affaires (56% pour les hommes et 46% pour les femmes aux Pays-Bas, 41% et 33% en Allemagne et 35% et 24% en France). La question des réseaux féminin transcende donc les frontières.

En termes de motivations, gagner de l'indépendance est le critère qui compte le plus dans les trois pays chez les femmes mais dans des proportions différentes : 45% aux Pays Bas, 51% en Allemagne et 61% en France (la France est le seul des trois pays où ce critère est plus important chez les femmes que chez les hommes). Tandis que le deuxième critère est la poursuite d'intérêt ou d'un passe-temps aux Pays Bas et en Allemagne, c'est l'équilibre de vie qui vient en deuxième en France.

Pour financer leurs activités, les femmes entrepreneures ont moins recours aux emprunts bancaires aux Pays-Bas et en Allemagne (respectivement 12% et 18%, contre 34% pour la France) selon le Future Of Business Survey de l'OCDE. L'écart avec les hommes est aussi plus important puisque ces derniers sont 21% à emprunter auprès des banques aux Pays Bas et 30% en Allemagne.

Plus globalement, le GEM 2019 (OCDE) classe les Pays Bas et l'Allemagne respectivement 37ème et 39ème sur 48 pays sur le nombre de femmes entrepreneures par rapport aux hommes (la France est 18ème). En revanche, les femmes y entreprennent plus par opportunité et moins par nécessité : les Pays-Bas sont 9ème et l'Allemagne 15ème sur ce classement. Selon les données Eurostat, en Allemagne, les femmes entreprennent plus que les hommes pour chercher une flexibilité du temps de travail. Aux Pays-Bas, c'est l'inverse.

La levée de fonds constitue une étape difficile pour les femmes entrepreneures



La comparaison des projets entrepreneuriaux ambitieux masculins et féminins révèle que les entrepreneures investissent moins de capital au départ. Les femmes auraient plus recours à la *love money* et moins à l'emprunt bancaire. L'accès au crédit bancaire ne pose pas de problème de discrimination puisque les créatrices se voient moins souvent refuser leurs demandes que les créateurs.

La principale difficulté financière à laquelle les entrepreneures semblent faire face est plutôt la levée de fonds. Le capital-risque constitue un métier essentiellement masculin et différents travaux font état d'un phénomène d'homophilie : les hommes auraient tendance à investir dans des projets portés par des hommes. Et inversement... Les femmes investiraient plus chez des femmes. La mixité de la profession constitue donc une clef de la levée des discriminations.

Les femmes investissent moins d'argent lors du lancement de leur projet entrepreneurial

En moyenne, les femmes investissent des montants plus faibles que les hommes dans leur création d'entreprise. Les femmes utilisent un capital de départ de 10% à 14% inférieur à celui des hommes selon un travail d'étude de l'Insee réalisé en 2018⁽³⁷⁾. Les femmes se lancent légèrement moins fréquemment dans des projets de grande envergure avec 18% des entrepreneures qui investissent plus de 40 000 euros pour 20% des entrepreneurs. Et 10% des femmes créatrices d'entreprises qui investissent plus de 80 000 euros pour 13% des hommes⁽³⁸⁾. Seulement, comme le nombre de femmes entrepreneures est inférieur au nombre d'hommes, les femmes qui portent des projets conséquents sont moins nombreuses. La faiblesse des montants demandés par les femmes s'explique par

les facteurs déjà présentés plus hauts : la confiance, l'expérience, le réseau, les motivations et les secteurs d'activité.

Les femmes auraient plus souvent recours à des emprunts familiaux ou amicaux (*love money*) et aux aides de l'Etat que leurs homologues masculins qui ont plus recours aux emprunts bancaires. Au global, hommes et femmes confondus font appel à 65% de fonds propres ou de fonds prêtés par des proches sans recours à des financements extérieurs. Cela concerne notamment les projets de plus petites envergures. En outre, un peu plus de 30% des créateurs ont recours à des emprunts bancaires⁽³⁹⁾.

Entre 0 et 4000 €		Taux de pérennité à 5 ans	De 4000 à 16 000 €		Taux de pérennité à 5 ans	De 16 000 à 80 000 €		Taux de pérennité à 5 ans	80 000 et plus €		Taux de pérennité à 5 ans
Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
35%	44%	54%	30%	25%	59%	22%	22%	62%	13%	10%	72%

Source : Insee, Asterès

(37) Insee, 2018 - *Travail indépendant, patrimoine et contraintes financières : quelles évolutions au cours du temps ?*

(38) Enquête SINE 2014.

(39) OCDE 2018 - *Future of Business Survey*; Insee 2018 - SINE 2014.

Les demandes d'emprunt bancaire des femmes entrepreneures sont plus souvent acceptées

Les demandes de prêts aux banques pour lancer un projet entrepreneurial ne font pas (ou plus) face à des discriminations. Les régressions réalisées par la Dares à partir des données SINE ⁽⁴⁰⁾ sur la probabilité de rencontrer une difficulté lors du financement pour la création de l'entreprise concluent que les hommes ont 11% de plus que les femmes de rencontrer des difficultés pour financer le démarrage de l'entreprise. Dans le reste de l'Europe en revanche, certaines études témoignent de discriminations envers les femmes entrepreneures demandant des crédits bancaires ⁽⁴¹⁾. Une étude menée aux Etats-Unis ⁽⁴²⁾ a, pour sa part, montré qu'une entrepreneure qui contracte un prêt auprès d'une banque a autant de chance qu'un homme de recevoir un

crédit équivalent au montant qu'elle a demandé. Cela s'explique, entre autres, par la faiblesse des montants demandés par les femmes.

Le secteur bancaire est un secteur mixte. Près de 50% des postes de cadres et de techniciens du secteur bancaire sont occupés par des femmes ⁽⁴³⁾. La non-discrimination face à la demande d'un prêt pourrait être liée à l'hétérogénéisation opérée depuis le début des années 1980. La mixité a ainsi pu contribuer à la disparition du phénomène discriminatoire des « hommes-prêteurs » (au même titre que l'homme-employeur préférant donner les postes à responsabilité à un homme).

(40) Dares 2019 - *Les créateurs d'entreprise : quels profils, quel accompagnement et quelles difficultés à la création ?*

(41) A. Muravyev et al (2009) ont par exemple trouvé qu'en moyenne en Europe, les femmes étaient moins susceptibles d'obtenir un prêt de la banque et qu'elles avaient souvent des taux d'intérêts plus élevés que les hommes. Dans le même esprit, Belluci et al (2010) ont trouvé qu'en Italie l'accès au crédit pour les femmes était plus limité que pour les hommes, et qu'elles se voyaient plus souvent demander des garanties supplémentaires pour l'obtention du crédit.

(42) N. Mijid, 2015 - *Gender differences in Type 1 credit rationing of small businesses in the US*

(43) Dares 2017 - *Comment ont évolué les métiers en France depuis 30 ans ?*

Les femmes entrepreneures reçoivent moins de fonds de la part des investisseurs

Les femmes entrepreneures qui lèvent des fonds sont largement minoritaires et font probablement face à des discriminations de genre. Les femmes sont sous-représentées, à la fois dans les demandeurs de fonds et chez les investisseurs. Côté demandeurs de fonds, il n'existe pas de statistiques officielles mais les études ne rapportent jamais plus de 15% de femmes dans les échantillons d'entrepreneures en levée de fonds⁽⁴⁴⁾. Côté investisseurs, 90% des capital risqueurs sont des hommes⁽⁴⁵⁾. La femme entrepreneure doit surmonter les stéréotypes qui stipulent que l'entrepreneuriat et la levée de fonds relèvent d'un « acte d'homme » et serait incitée à demander moins de fonds. L'enquête réalisée auprès d'un important réseau⁽⁴⁶⁾ de *Business Angels* en France affirme ainsi que les femmes entrepreneures demandent en moyenne 140 000 euros de moins que les hommes et dans des projets moins risqués (à taille de startup identique). Selon l'analyse faite par C. Hebert de l'enquête SINE de l'Insee auprès des entreprises créées, les femmes entrepreneures auraient entre 19% et 26% de chance de moins que les hommes de recevoir des capitaux extérieurs. Que ce soit par auto-censure ou par discrimination, la levée de fonds semble constituer une pierre d'achoppement importante pour le développement des entreprises créées ou dirigées par des femmes.

Du côté des investisseurs, un phénomène d'homophilie pousserait la gente masculine à investir plus sur les projets des hommes que sur ceux des femmes. Les femmes entrepreneures obtiennent plus difficilement

que les hommes entrepreneurs des capitaux en provenance d'investisseurs masculins. Par contraste, une femme entrepreneure aura plus de succès qu'un homme pour rassembler des capitaux auprès de femmes investisseuses⁽⁴⁷⁾. Très minoritaires parmi les investisseurs, les femmes évalueraient en outre plus sévèrement les projets que les hommes. Une étude montre que lors des entretiens entre investisseurs et porteurs de projets, les questions posées aux femmes sont plus axées sur la prévention, notamment en lien aux pertes éventuelles ou encore à la dévalorisation du capital, et celles posées aux hommes sur la promotion de l'investissement (flux entrants futurs et accumulation de capital par exemple)⁽⁴⁸⁾.

Construire une mixité au sein des *business angels* et des fonds d'investissement semble nécessaire pour que les discriminations liées au genre disparaissent.

C'est précisément pour cette raison qu'un réseau d'investisseurs femmes a été créé, *Femmes Business Angels*, afin d'accompagner et de financer les projets à potentiels portés par des femmes. A l'échelle européenne, un programme de deux ans est actuellement en cours pour augmenter le nombre de femmes investisseuses.

(44) A titre d'exemple, le baromètre coréalisé par Starther et Kpmg sur les start-up de la Tech, seulement 13% des entreprises ayant levées des fonds étaient dirigées par des femmes. Dans notre exemple de réseaux de Business Angels, ce taux est de 10%.

(45) P. Gompers et A. Wang, 2017 - *And the children shall lead: gender diversity and performance in venture capital*.

(46) Le Paris Business Angels, le plus grand réseau de Business Angel en France.

(47) M. Ewens, R.R. Townsend, 2018 - *Are early stage investors biased against women ?*

(48) D. Kanze, L. Huang, M.A. Conley et E.T. Higgins, 2018 - *We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in startup funding*.

Les femmes entrepreneures à succès surperforment et ont leur propre style de management



La comparaison des projets entrepreneuriaux ambitieux masculins et féminins révèle que les entrepreneures investissent moins de capital au départ. Les femmes auraient plus recours à la love money et moins à l'emprunt bancaire. L'accès au crédit bancaire ne pose pas de problème de discrimination puisque les créatrices se voient moins souvent refuser leurs demandes que les créateurs.

La principale difficulté financière à laquelle les entrepreneures semblent faire face est plutôt la levée de fonds. Le capital-risque constitue un métier essentiellement masculin et différents travaux font état d'un phénomène d'homophilie : les hommes auraient tendance à investir dans des projets portés par des hommes. Et inversement... Les femmes investiraient plus chez des femmes. La mixité de la profession constitue donc une clef de la levée des discriminations.

Les entrepreneures ayant passé l'étape de la levée des fonds sont rares

Les femmes qui ont créé leur startup et ont passé l'étape de la levée de fonds sont une infime minorité. Dans l'enquête menée en 2018 par EY et France Digitale dans 293 startups ayant levé des fonds auprès des *business angels*, capital risqueurs, fonds d'investissement et *corporate ventures* (pour une médiane de 6,3 millions euros), seules 9% de femmes dirigent⁽⁴⁹⁾. La donnée est structurelle (10% en 2017 et 8% en 2016). Les startups françaises qui réussissent sont donc très masculines. Seules 22% des équipes fondatrices disposent d'au moins une femme. La faible présence de femmes est encore plus marquée chez les dirigeants que dans les salariés des startups (composés de 30% de femmes).

La part des femmes dans la création d'entreprises innovantes et financées par les investisseurs n'augmente pas. Les enquêtes menées par la BPI sur les 5 500 entreprises innovantes financées entre 1998 et 2007 offrent un recul historique. Seules 8% de ces créations d'entreprises innovantes financées par la banque ont été initiées par des femmes⁽⁵⁰⁾. Entre la période 1998 - 2007 et l'année 2008, les progrès sont donc nuls. **En revanche, la**

féminalisation des équipes fondatrices est en cours. 11% des équipes fondatrices contenaient une femme entre 1998 et 2007. Avec un taux de 22% en 2018, la féminalisation est donc en cours.

Les femmes entrepreneures à succès sont encore moins nombreuses que les femmes dirigeantes d'entreprises. Alors que l'entrepreneuriat est censé constituer un échappatoire face au plafond de verre du salariat, les difficultés rencontrées (auto-censure, déterminisme sectoriel, manque de réseau, levées de fonds) font de la femme entrepreneure ayant levé des fonds un cas encore plus rare que les femmes dirigeantes de grandes entreprises ou d'entreprises de taille intermédiaire. En France, en 2015, les conseils d'administration des entreprises cotées étaient composés de 28% de femmes et ceux des entreprises non cotées d'une certaine taille (plus de 500 salariés et 50 millions d'euros de chiffre d'affaires) de 14% de femmes⁽⁵¹⁾. A titre de comparaison, 10% des créateurs de startups ayant levé des fonds et des entreprises ayant levées des fonds auprès de la BPI étaient des femmes.

(49) EY et France Digitale, 2018 - *La performance économique et sociale des startups numériques en France*, Baromètre

(50) BPI France, Le Lab, 2014 - *10 ans de créations d'entreprises innovantes en France, la création au féminin*.

(51) HCEF, *Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles : la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance*, 2016.

Une fois passée la levée de fonds, les entrepreneures surperforment leurs concurrents masculins

Les entrepreneures ayant passé l'étape de la levée de fonds obtiennent des résultats en moyenne meilleurs que leurs collègues entrepreneurs ayant eux-mêmes levé des fonds.

Deux études académiques étayent ce phénomène.

Les travaux de Michael Ewens et Richard R. Townsend sur près de 18 000 entreprises ayant levé des fonds aux Etats-Unis révèlent que les 16% de femmes CEO obtiennent des résultats supérieurs à long-terme à leurs homologues masculins⁽⁵²⁾. Entrepreneures et entrepreneurs disposent ici de diplômes équivalents et les hommes sont légèrement plus expérimentés que les femmes. Dans le même esprit, les travaux de C. Hebert montrent que les femmes qui ont levé des fonds et entreprennent dans des secteurs considérés comme masculins y réussissent légèrement mieux que les hommes⁽⁵³⁾. En moyenne, elles emploient un peu plus que leurs concurrents (0,8 personnes cinq ans après la levée de fonds) et ont un meilleur ratio chiffre d'affaires / actif. De manière générale, la mixité semble être efficace : dans les secteurs féminins, les entrepreneurs masculins surperforment les entrepreneures femmes.

D'autres études se sont penchées sur la surperformance des femmes par rapport aux hommes. En Finlande, par exemple, la rentabilité des entreprises dirigées par

des femmes serait supérieure à celles des entreprises dirigées par des hommes (idem pour les conseils d'administrations à majorité féminin et masculin)⁽⁵⁴⁾. En France, la croissance des ventes d'entreprises dirigées par des femmes était supérieure à celles d'entreprises dirigées par des hommes sur l'année 2010⁽⁵⁵⁾. Ces différents travaux n'ont pas neutralisé les biais potentiels et constituent simplement des pistes d'analyses.

La réussite des femmes entrepreneures ayant passé l'étape de la levée de fonds pourrait s'expliquer par le puissante sélection réalisée.

Alors que 30% des sociétés sont créées par des femmes en France, ce sont moins de 10% des entreprises innovantes ayant levé des fonds qui sont *in fine* dirigées par des femmes. Les entrepreneures qui réussissent sont donc des femmes qui visaient une forte croissance, qui ont dépassé les limites issues de leur vie d'avant (expérience, réseau, patrimoine, temps disponible) et qui ont réussi l'exercice de levée de fonds dans un univers très masculin.

(52) Michael Ewens, Richard R. Townsend, 2018 - *Are Early Stage Investors Biased Against Women?*

(53) C. Hebert, Mai 2019 - *Mind the Gap: Gender stereotypes and entrepreneur financing.*

(54) A. Kotiranta, A. Kovalainen, P. Ruvinen, *A study from Finland: Female Leadership and Firm Profitability*, Global Entrepreneurship Monitor, Babson College, 2007.

(55) Catherine Léger-Jarniou, *Femmes entrepreneurs et forte croissance : est-ce possible ?*

Les entrepreneures à succès opèrent un management plus horizontal et ont une vision de la réussite plus globale

Les entrepreneures à succès ont peu de différences avec leurs collègues masculins en termes d'âge et de niveau d'études. Globalement, des travaux de recherche internationaux ont montré que les différences entre les créateurs d'entreprises étaient plus élevées à l'intérieur de chaque catégorie de genre qu'entre les genres⁽⁵⁶⁾. Les derniers travaux disponibles en France sur le profil des entrepreneures ayant levés des fonds datent de la période 1998 et 2007 et sont donc relativement anciens. Les créatrices d'entreprises innovantes ayant été financées par la BPI avaient un âge comparable à celui des créateurs (39 ans contre 41 ans) et des niveaux de diplômes similaires (Master et Doctorat). Les entrepreneures bénéficiaient en revanche d'une expérience inférieure avec seulement 15% ayant exercé un poste dirigeante contre 29% pour les dirigeants.

De nombreux discours managériaux, notamment de coaches ou de consultants ont progressivement fait l'apologie du management féminin. Des ouvrages emblématiques comme *Le management au féminin* de M. Renaud-Boullart, *Le leadership au masculin et au féminin*, de A. Cherret de La Boissière ou encore *Le leadership au féminin*, d'E. Fourès ont ainsi été analysés par des chercheurs⁽⁵⁷⁾. Ces derniers concluent que la montée en puissance de la thématique du management féminin crée une attente renouvelée envers les femmes dirigeantes⁽⁵⁸⁾. Les expériences sur l'ensemble des femmes ont montré qu'elles s'intéressaient plus aux relations interpersonnelles et moins aux tâches.

Concernant les femmes dirigeantes, les travaux de recherche concluent à un style de management plus démocratique que chez les hommes⁽⁵⁹⁾. Le mode de gestion se ferait

plus horizontal et participatif⁽⁶⁰⁾, plus démocratique et interactif⁽⁶¹⁾. L'analyse de la BPI sur les femmes créatrices d'entreprises innovantes avait ainsi conclu que ces dernières étaient plus préoccupées que leurs homologues masculins par la constitution d'une équipe compétente et la fidélisation du personnel. Ces femmes sont aussi deux fois plus sensibles que les hommes à l'unité de leur équipe et à la création d'un réseau pertinent. Une travail de l'Institut CSA a révélé que les dirigeantes étaient plus motivées que les dirigeants par la relation client, les rapports avec les parties prenantes et le management⁽⁶²⁾.

Un travail d'enquête s'est intéressé au cas précis des femmes créatrices d'entreprises qui assumaient être en quête d'une forte croissance. D'une part, les similitudes entre créateurs et créatrices qui cherchent une croissance élevée sont plus fortes que leurs différences. D'autre part, les modes de management et la vision de la croissance diffèrent. Catherine Léger-Jarniou confirme que les dirigeantes insistent sur le travail d'équipe, la transparence des relations, l'intérêt pour les ressources humaines. Et surtout, ces femmes entrepreneures et ambitieuses disposent d'une vision spécifique de la croissance et l'inscrivent dans une réussite globale. Le succès de l'entreprise serait à mettre au service d'un bien-être à la fois professionnel et personnel. **Ces entrepreneures ambitieuses défendraient ainsi une logique de vie intégrée, les sphères personnelles et entrepreneuriales s'alimentant réciproquement.**

(56) Ayala Malach Pines, Miri Lerner, Dafna Schwartz, *Gender differences in entrepreneurship: Equality, diversity and inclusion in times of global crisis*, Equality, Diversity and Inclusion, 2010.

(57) Frédérique Pigeire et Philippe Vernazobres, *Le « management au féminin » : Entre stéréotypes et ambiguïtés*, Management international, 2013.

(58) S. Saint-Michel et N. Wielhorski, *Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ?* GRH, 2011.

(59) Frédérique Pigeire et Philippe Vernazobres, *Le « management au féminin » : Entre stéréotypes et ambiguïtés*, Management international, 2013.

(60) C. Carrier, P-A. Julien et W. Menvielle, *Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années*, Gestion, 2006.

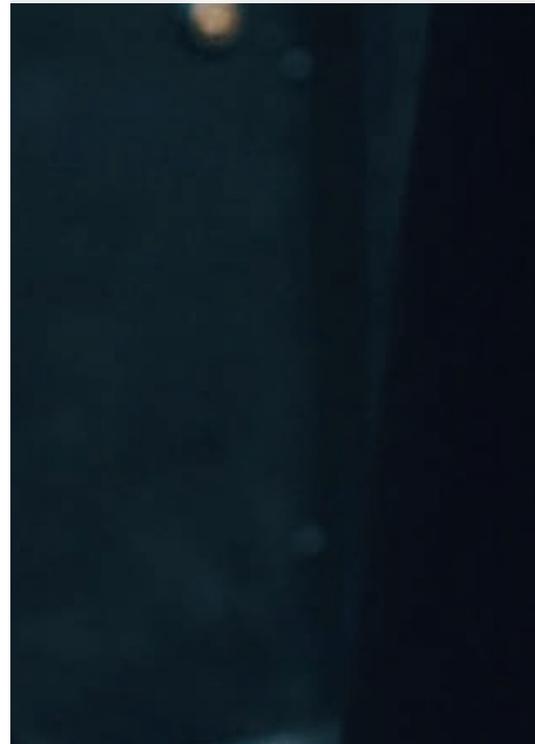
(61) W. Jacobson, C. Palus et C. Bowling, *A woman's touch? Gendered management and performance in state administration*, Journal of Public Administration Research and Theory, 2010.

(62) Institut CSA, *Les femmes dirigeantes : leur parcours, la perception de la fonction, la question de la mixité*, KPMG, 2015.





www.neuflizeobc.fr



Banque Neuflize OBC - SA à directoire et conseil de surveillance au capital de 383 507 453 euros. Siège social : 3 avenue Hoche - 75008 Paris - 552 003 261 RCS Paris - numéro ORIAS : 07025 717 - Courtier en Assurance Vie - Agréée et contrôlée, en tant qu'établissement de crédit, par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution - 4 place de Budapest - CS 92459 - 75436 Paris Cedex 09 - et, en tant que prestataire de services d'investissement, par l'Autorité des Marchés Financiers - 17 place de la Bourse - 75082 Paris Cedex 02 - Carte professionnelle « Transactions sur immeubles et fonds de commerce » n° CPI 7501 2018 000 035 205 délivrée par la Chambre de Commerce et d'Industrie Paris-Ile de France ; engagement de non détention de fonds, absence de garantie financière.



Avec Ecofolio
tous les papiers
se recyclent.

Dans le respect de son engagement RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), la Banque Neuflize OBC s'emploie à réduire l'impact de son activité sur l'environnement. Elle réalise ainsi l'ensemble de ses supports d'édition avec du papier recyclable, ce qui participe à garantir un bilan carbone neutre.