La reprise au FEMININ

HORS-SÉRIE

#1 IRCE

Rédaction : Laurence MATHIEU
Illustrations : Esther LOUBRADOU

LES **REPRENEURES** SONT-ELLES DES ENTREPRENEURS COMME LES AUTRES ?

SOMMAIRE

EDITO p.3

LES FINANCEURS ET SOUTIENS p.4

MÉTHODOLOGIE p.5

ÉTAT DE L'ART DE LA REPRISE AU FÉMININ p.8

DES DIFFÉRENCES AVEC LA REPRISE AU MASCULIN ? p.10

HYPOTHÈSES SUR LE PROCESSUS DE REPRISE p.11

SYNTHÈSE p.33

LE RÔLE DES STÉRÉOTYPES DE GENRE p.35

INTERVIEWS p.42

EDITO

FLORENCE DIBON

Depuis 30 ans, l'IRCE porte une mission d'accompagnement des entrepreneur.es à chaque étape clé de la vie de l'entreprise : création/ amorçage, développement/retournement/pivot et transmission/reprise, avec pour ambition de consolider les compétences des dirigeants à impact positif sur l'économie, l'emploi et l'environnement des territoires.

Pour accomplir cette mission, l'IRCE est, depuis son origine, un laboratoire d'innovations pédagogiques, d'expérimentations d'actions collectives qui facilitent l'émergence des talents de chacune et de chacun et l'alignement de ses valeurs et de son ambition entrepreneuriale avec son projet.

Avec plus de 6000 entreprises accompagnées, l'IRCE porte un regard empirique certain sur la dynamique entrepreneuriale dans ses composantes humaine, économique, sociétale et territoriale.

C'est la première fois que l'IRCE s'attèle à la rédaction d'un « hors-série » faisant le focus sur la reprise d'entreprise et plus particulièrement la reprise d'entreprise portée par des femmes.

Fidèle à son image de guide, d'éclaireur, le conseil d'administration et l'équipe de l'IRCE veulent au travers de ce document offrir un espace de réflexion quant à cette thématique qui met en exergue la complexité des processus, des trajectoires personnelles. En fait ce dossier éclaire à sa façon la complexité de notre monde là où nos pensées cartésiennes tendent à le simplifier, sans doute pour nous offrir un monde binaire où la question serait de savoir dans quelle case mettre les femmes repreneures ?

Vous l'aurez compris, vous ne trouverez pas ici la réponse à cette question. L'axe de réflexion qui retient l'attention des administrateurs et des collaborateurs de l'IRCE est de s'interroger sur la façon de restituer aux femmes leur valeur entrepreuneuriale intrinsèque et leur réelle contribution à la dynamique économique, la faire valoir simplement, naturellement sans l'opposer à celle des hommes.

Et pour faire reconnaître cette valeur et ne pas polariser notre vision des choses, il faut déconstruire nos représentations et se donner les moyens de regarder la réalité autrement qu'en rose pour les filles et bleu pour les garçons.

Nous le disons avec le ton de l'humour mais nous avons mesuré grâce notamment à la contribution précieuse d'Isabelle Régner, Professeure, Responsable de l'équipe Cognition et Neurosciences Sociales au CNRS et Vice-Présidente d'Aix-Marseille Université en charge de l'égalité hommes-Femmes, à quel point notre regard est genré et ce malgré nous. Nous sommes pris et prises à nos propres pièges par nos cerveaux nourris depuis l'enfance aux stéréotypes de genre.

Alors nous avons décidé de prendre un bout de la pelote et tirer un fil pour ouvrir autrement le sujet du repreneuriat au féminin. Nous espérons que cela vous encouragera à faire de même quel que soit votre rôle dans la vie économique et plus particulièrement dans les processus de reprise et transmission d'entreprise.

Car à l'autre bout de la pelote, il y a vous, il y a chacun et chacune d'entre nous. Et c'est ensemble que nous pouvons faire évoluer les choses et gardons en tête que lorsque le regard change sur une situation, c'est la situation qui change.

Bonne lecture à vous toutes et tous !

FINANCEURS & SOUTIENS

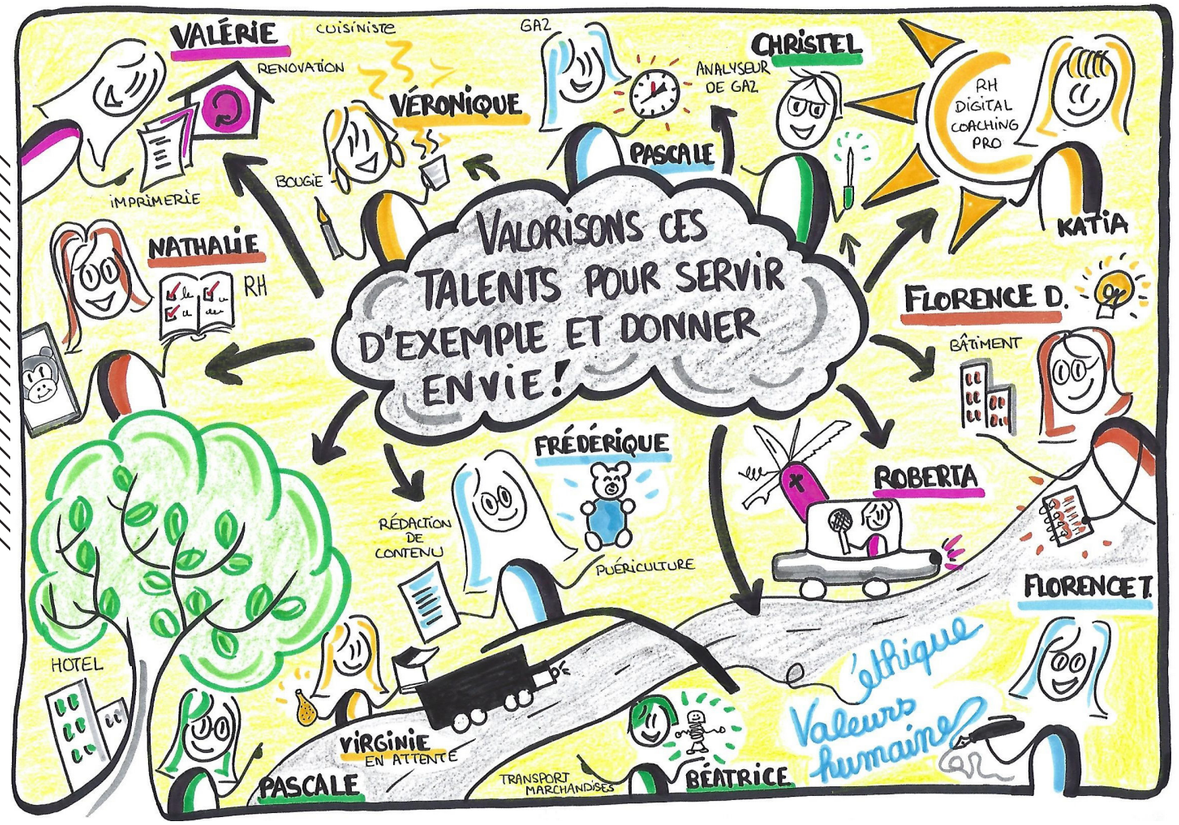
PRÉFET
DE LA RÉGION
PROVENCE-ALPES-
CÔTE D'AZUR
Liberté
Égalité
Fraternité

Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités (DREETS)

Ce Hors-série a été réalisé dans le cadre du PAREF - Plan d'Action Régional pour l'Entrepreneuriat des Femmes - avec le soutien financier de la DREETS, de la Région Sud Provence-Alpes Côte d'Azur et de BPIFrance.

bpifrance

RÉGION SUD
PROVENCE
ALPES
CÔTE D'AZUR



METHODOLOGIE

SUR LE PLAN MÉTHODOLOGIQUE IL NOUS A PARU INTÉRESSANT DE MIXER UNE APPROCHE GENRÉE ET NON GENRÉE AFIN D'OUVRIR UN REGARD À 360° SUR LA THÉMATIQUE DE LA REPRISE.

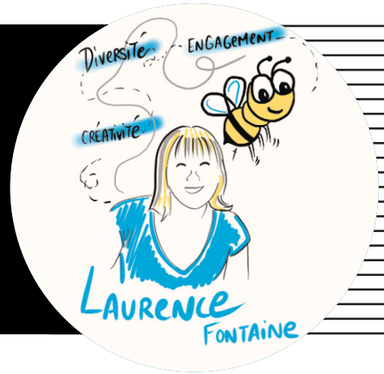
Le premier axe se détachait comme une évidence : constituer un collectif d'une douzaine de femmes repreneures , qui avaient été accompagnées par l'IRCE au travers du programme « Reprendre une entreprise ».

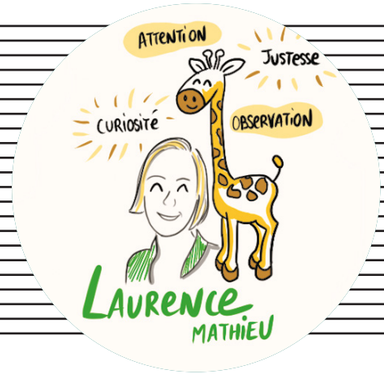
Nous avons souhaité une diversité en termes de nature de projets, de parcours professionnels antérieurs et les avons invitées à participer quel que soit l'aboutissement de leur projet de reprise : reprise effective, création, prise de participation, retour au salariat... Leurs points communs sont donc : d'être femmes et d'avoir conduit un projet de reprise d'entreprise.

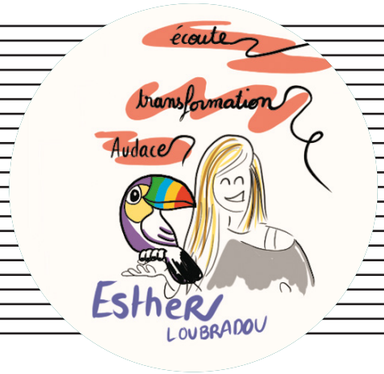
Afin de recueillir leurs témoignages, leurs regards et les spécificités potentielles que pouvaient générer leur statut de femme sur leur parcours de reprise, nous avons animé 4 ateliers différents avec l'appui de Laurence Fontaine, consultante en innovation managériale, et Esther Loubradou, experte en mobilisation de l'intellignece collective, dont nous avons capturé les talents de facilitation graphique pour donner du relief à ce travail de partages entre pairs.

Voici les thématiques de ces différents ateliers qui éclairent ce que nous avons questionné :

1. **ATELIER 1 :** le 21 janvier 2021, portait sur les étapes clés et les compétences mobilisées au cours du processus de reprise d'entreprise
2. **ATELIER 2 :** le 2 février 2021, portait sur les compétences mobilisées sur l'étape amont du projet
3. **ATELIER 3 :** le 9 février, poursuivait le travail sur les compétences mobilisées et la difficulté potentielle de les activer
4. **ATELIER 4 :** le 16 février 2021, avec son recueil de tops et de flops sur les différentes étapes







Il est important de noter qu'elles ne se sont pas exprimées "en creux" : c'est à dire en distinguant ce qui pouvait être différent pour elles du fait de leur genre. Elles se sont d'ailleurs vigoureusement opposées à cette distinction. Nous nous souvenons de cette belle vigueur !

Dans un deuxième temps, de façon à croiser ces témoignages, il nous a semblé important de demander à des hommes ce qu'ils observaient de leurs pairs repreneures en termes de compétences, de qualités. Cette intention de rééquilibrer dans les regards ce qui ferait la singularité des femmes qui entreprennent un parcours de reprise, a d'ailleurs été impulsée par le collectif des 12 repreneures.

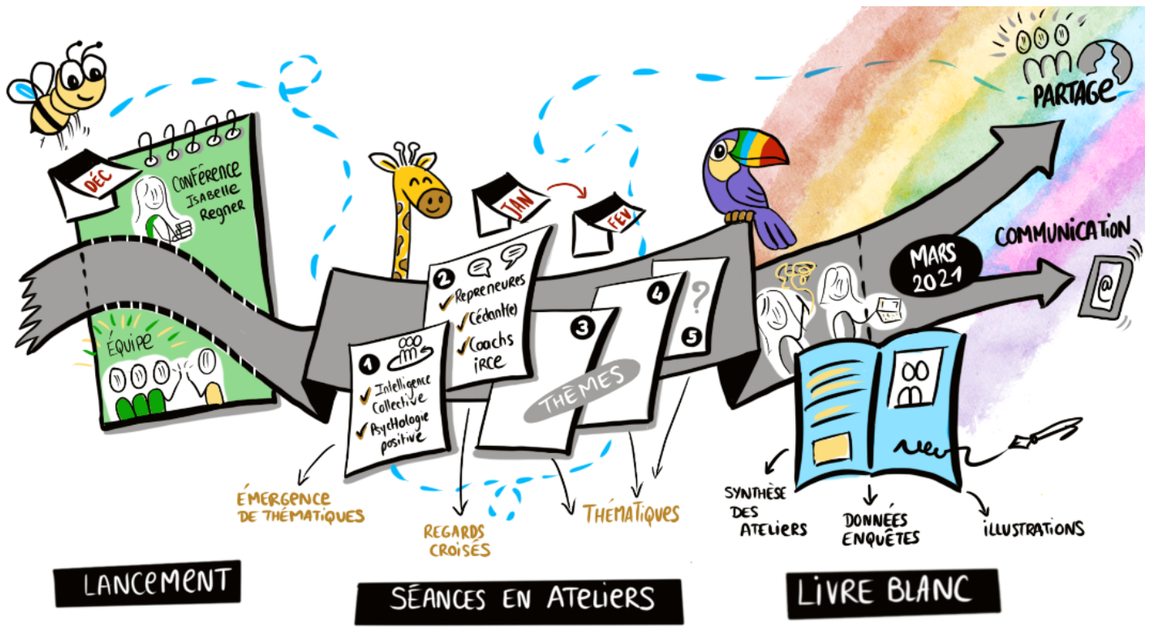
Alors, l'élaboration d'un questionnaire plus tard, et voilà que 73 hommes, accompagnés également par l'IRCE, nous livraient leur vision sur le parcours des femmes repreneures qu'ils avaient côtoyées dans leur projet entrepreneurial.

Vous trouverez les questions et leurs réponses en détail plus loin dans ce document.

Parallèlement à ces deux approches "genrées" et avec la nécessité pour nous de reprendre une forme de hauteur, un 3ème axe de travail a été engagé pour recueillir un matériau non genré sur le repreneuriat et distinguer après coup ce qui différencie, dans leurs réponses, les femmes et les hommes . L'équipe de l'IRCE a donc élaboré un questionnaire sur les qualités et compétences liées à la reprise d'entreprise. Grâce à la qualité du partenariat avec des organismes tels que Bpifrance, ce questionnaire a été relayé au niveau national.

Jolie surprise que de constater que ce sont 207 repreneur.es qui ont participé à cette enquête nationale.
Moindre étonnement dans la structuration de l'échantillon des répondants : 80% d'hommes pour 20% de femmes. Un peu logique, un peu récurrent mais ne le considérons pas comme banal. Car soyons directs : cela parle de notre société et de la place des femmes dans celle-ci. N'y voyez pas un propos engagé de façon rebelle mais plutôt une mise en lumière assortie d'un questionnement : qu'est ce qui fait leur si faible représentativité ?

Et nous pensons que la réponse est plurielle.



À VOUS DE JOUER !

207 participants

80% ♂

20% ♀

Comme ça, spontanément, selon vous qu'est ce qui fait que si peu de femmes soient répondantes et/ou candidates à la reprise d'entreprise ? Flashez le QR Code ci-contre pour donner votre avis !

ÉTAT DE L'ART DE LA REPRISE AU FÉMININ

POURSUIVONS SUR CE CHEMIN QUI TENTE D'ÉCLAIRER L'ENGAGEMENT DES FEMMES DANS LA REPRISE D'ENTREPRISE AU FÉMININ.
ALORS FINALEMENT COMBIEN SONT-ELLES À REPRENDRE OU À S'ENGAGER DANS CE PROCESSUS DE REPRISE ? ET QUAND NOUS PARLONS DE « MARCHÉ DE LA REPRISE D'ENTREPRISE » DE QUOI PARLONS NOUS EN TERMES DE CHIFFRES ?
VOICI QUELQUES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE QUI ONT ÉTÉ BIEN DIFFICILES À TROUVER...

Où sont les femmes ? C'est le refrain d'une chanson mais pas uniquement... C'est aussi et surtout un questionnement malheureusement récurrent lorsque sont évoqués l'entreprenariat au féminin et plus encore le repreunariat au féminin.

Les plans pour favoriser l'entreprenariat au féminin sont nombreux. Car le consensus se fait sur des avancées nécessaires en termes d'égalité professionnelle, de mixité intelligente. Et si des actions de soutien sont mises en oeuvre, le constat est là néanmoins : celui de l'existence d'une persistante difficulté à recueillir des chiffres fiables, actualisés sur le nombre de femmes porteuses d'un projet de reprise d'entreprise et, par voie de conséquence, celui du nombre de femmes qui deviennent repreneures. Elles ne représenteraient, selon les sources que de 5 % à 17 % maximum des candidats à la reprise.

Alors, allons y avec ce que nous trouvons d'informations disponibles et reprenons un peu de hauteur avec quelques chiffres sur la transmission/reprise...

700 000 entreprises seraient amenées à changer de main dans les 10 prochaines années en France. Prenons le temps de donner à ce chiffre son sens et à comprendre qu'il constitue un enjeu économique fort avec, évidemment ses répercussions potentielles sur l'emploi. Et nous savons que cette donnée statistique est très éloignée de la réalité terrain…

700 000
ENTREPRISES À REPRENDRE SUR 10 ANS

10%
TPE/PME

90%
COMMERCES

DEPUIS 2020

– 20%
DE DOSSIERS DE VENTE

+60%
D'OFFRES D'ACQUISITIONS

0
CHIFFRES LIÉS À LA REPRISE AU FÉMININ

Structurellement, le marché de la cession d'entreprise se segmente en 2 avec :

- d'un côté les TPE/PME qui ne couvrent que 10 % des entreprises à vendre,
- et le commerce qui, à lui seul concerne 90 % du marché.

D'après l'observatoire de la BPCE, on dénombrait en 2016, 12 288 cessions d'entreprises de plus de 5 salariés en France dont 8700 de plus de 10. Si on enlève les repreneurs identifiés (salariés, proches, confrères) seulement 6000 à 9000 entreprises constitueraient le marché annuel des repreneurs externes. Il y a donc 5 à 7 fois plus de repreneurs que de TPE/PME à vendre… Édifiant non ?

A titre d'exemple, FUSACQ[1] enregistre en moyenne 100 nouveaux repreneurs par semaine contre 50 dossiers d'opportunités de cession de TPE/PME.

La crise Covid a accentué cette disproportion avec une baisse moyenne de 20 % à 25 % du nombre de dépôts d'annonces de cession sur 2020 et début 2021 contre une augmentation de + 60 % du nombre d'annonces d'acquisition sur la même période.

Mais les chiffres restent de grandes masses sur ce marché de la transmission-reprise. Le manque de statistiques officielles crée une forme d'opacité qui pourrait bien constituer un frein d'accès à celui-ci et ce, au-delà du genre.
En ce qui concerne les femmes, nous questionnons l'absence de structuration des statistiques qui de fait n'éclaire pas leur contribution économique spécifique en matière de reprise.

Certes nous pourrions considérer que l'éclairer serait stigmatiser plus encore une polarité hommes/femmes déjà trop prégnante dans notre vision de l'économie et de la vie au sens large... Mais ne pas la valoriser ne nuirait-elle pas à inviter les femmes à devenir potentiellement candidates à la reprise d'entreprise ?

Pourtant nous venons de le souligner, l'enjeu est là : il existe un volume important d'entreprises à reprendre. Et l'impact économique et social de la non-transmission est un enjeu à part entière qui s'inscrit au-delà de toute problématique de genre.

Il est donc essentiel d'informer, d'accompagner les candidates et les candidats à la reprise d'entreprise afin de leur donner la chance de voir leur projet se réaliser et d'optimiser les chances de pérennité d'une partie de notre tissu économique.

[1] *Cabinet de Fusion - Damien Noël - Juillet 2021*

" EN CE QUI CONCERNE LES FEMMES, NOUS QUESTIONNONS L'ABSENCE DE STRUCTURATION DES STATISTIQUES QUI DE FAIT N'ÉCLAIRE PAS LEUR CONTRIBUTION ÉCONOMIQUE SPÉCIFIQUE EN MATIÈRE DE REPRISE"

" IL EST ÉMINEMMENT COMPLIQUÉ DE SE DÉPARTIR D'UN CERTAIN NOMBRE DE REPRÉSENTATIONS SI FORTEMENT ANCRÉES EN CHACUN DE NOUS ET MALGRÉ NOUS, QUE L'ON SOIT HOMME OU FEMME"

Quel que soit votre rôle dans l'écosystème entrepreneurial et plus particulièrement si vous êtes candidate ou candidat à la reprise, vous trouverez beaucoup de références sur la nature de ce processus, ses étapes (en général 10), avec pour chacune d'entre elles, les bonnes pratiques, les points de vigilance. Et vous le savez sans doute déjà, il est dit de la reprise que c'est un parcours du combattant.

En partie certainement à cause de sa durée moyenne de 18 mois. 18 mois de ténacité, d'endurance et de foi sur le fait de trouver « la belle et la bonne » entreprise à reprendre.

Est-ce que les femmes et les hommes abordent, vivent de façon distincte ce processus et mettent en oeuvre des compétences et des qualités singulières propres à leur genre ?

Vous l'aurez compris c'est ce que nous avons voulu mettre en perspective avec le maximum de recul possible.

DES DIFFÉRENCES AVEC LA REPRISE AU MASCULIN ?

Toutefois et vous aurez commencé à le sentir dans nos propos, il est éminemment compliqué de se départir d'un certain nombre de représentations si fortement ancrées en chacun de nous et malgré nous, que l'on soit homme ou femme.

Alors, nous vous proposons de traverser avec nous des questionnements aux allures d'hypothèses et nous vous laissons libres de vous en emparer pour creuser le sujet et élaborer votre propre vision de celui-ci.

HYPOTHÈSES SUR LE PROCESSUS DE REPRISE

QUAND FAUT Y ALLER, FAUT Y ALLER ! OUI D'ACCORD MAIS COMMENT ? SOMMES-NOUS TOUS ÉGAUX POUR RENTRER « DANS CE LONG PROCESSUS DE REPRISE » AUX ALLURES DE SACERDOCE ? ET EST-CE QUE LES FEMMES VIVRAIENT CE PARCOURS AVEC DE RÉELLES SINGULARITÉS PROPRES À LEUR GENRE ?

À TRAVERS LES DIFFÉRENTES ÉTUDES ET TRAVAUX CONDUITS DANS LE CADRE DE CE HORS-SÉRIE, VOILÀ CE QUE NOUS POUVONS DÉPOSER COMME MODESTES HYPOTHÈSES À CE SUJET :

- HYPOTHÈSE 1 : Les femmes aborderaient la reprise avec une plus grande réflexion personnelle : adéquation reprise/ projet pro, bilan professionnel
- HYPOTHÈSE 2 : Les femmes seraient davantage guidées par la recherche d'un potentiel de croissance de la cible que les hommes
- HYPOTHÈSE 3 : Les femmes privilégieraient la recherche et la reprise d'entreprises des secteurs de services et pour un effectif de 5 à 10 personnes
- HYPOTHÈSE 4 : Les femmes auraient plus de difficultés d'accès aux financements et aux garanties
- HYPOTHÈSE 5 : Les femmes seraient plus agiles dans la relation avec le cédant
- HYPOTHÈSE 6 : Les femmes seraient plus agiles dans les 100 premiers jours de la reprise
- HYPOTHÈSE 7 : Les femmes abandonneraient plus facilement leur projet de reprise que les hommes

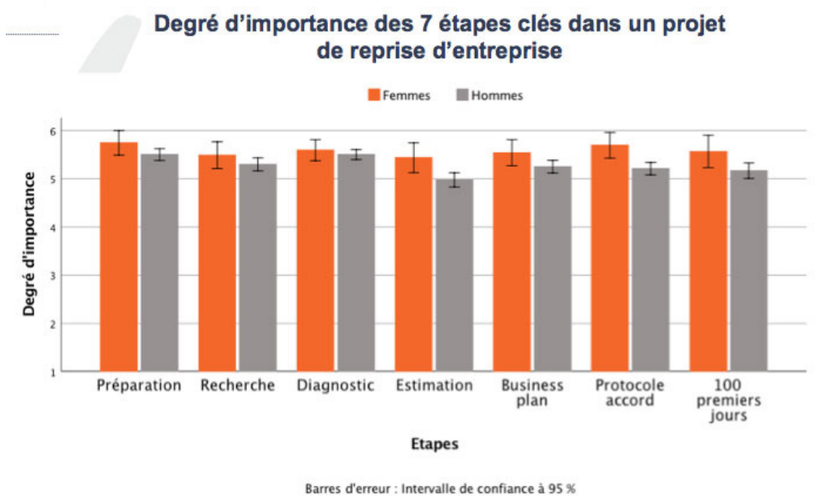
HYPOTHÈSE 1 : “ LES FEMMES ABORDERAIENT LA REPRISE AVEC UNE PLUS GRANDE RÉFLEXION PERSONNELLE : ADÉQUATION REPRISE/ PROJET PRO, BILAN PROFESSIONNEL”

De quoi parlons-nous ? Nous nous situons là en amont du processus, tout à son début alors que pointent des questions existentielles de type « quel est le meilleur pour moi ? », « Quelle est la prochaine étape de ma vie professionnelle ? », « Suis-je tentée par la reprise d'entreprise et si oui, quel peut être mon projet en termes de cible, de moyens financiers ? ». Nous nous plaçons là, à la période de réflexion qui précède l'entrée (ou pas) dans le processus de reprise.

Voilà ce que nos différentes sources méthodologiques peuvent éclairer à ce sujet :

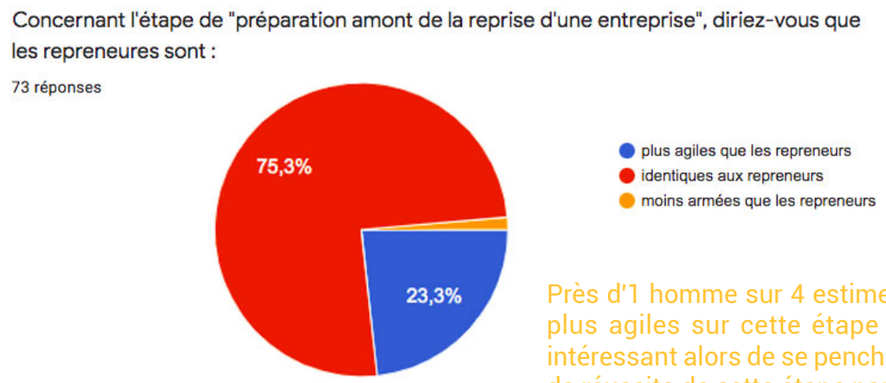
Les 207 réponses sur le degré d'importance des différentes étapes de la reprise d'entreprise, ici au nombre de 7 , corroborent cette hypothèse de façon ténue puisque nous observons une faible différence entre les réponses des femmes et celle des hommes

Ce que disent les hommes et les femmes dans l'enquête globale [1] :



Pas de différence femmes / hommes. Pas de différence selon que le projet de reprise est toujours en cours ou achevé.

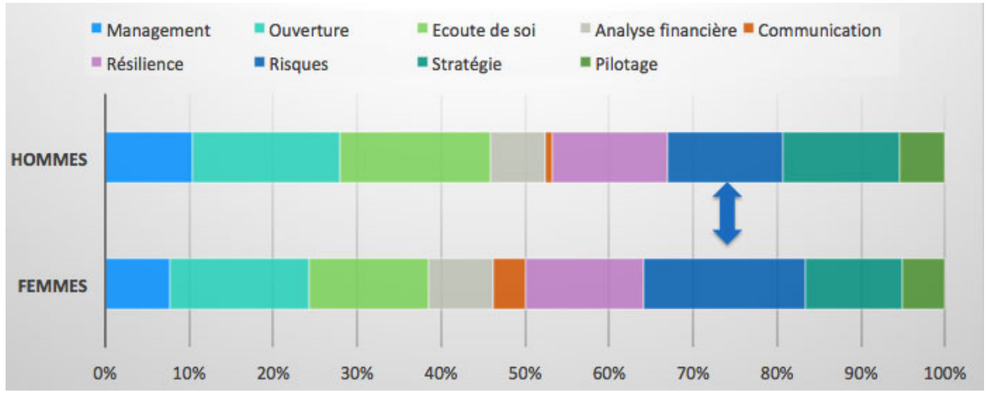
Ce que disent à ce sujet les hommes interrogés sur les femmes repreneures[2] :



Près d'1 homme sur 4 estime que les femmes sont plus agiles sur cette étape clé. Peut-être est-ce intéressant alors de se pencher sur les facteurs clés de réussite de cette étape pour aller plus loin sur ce qui fait que cette hypothèse émerge.

En ce qui concerne le questionnaire global[1]:

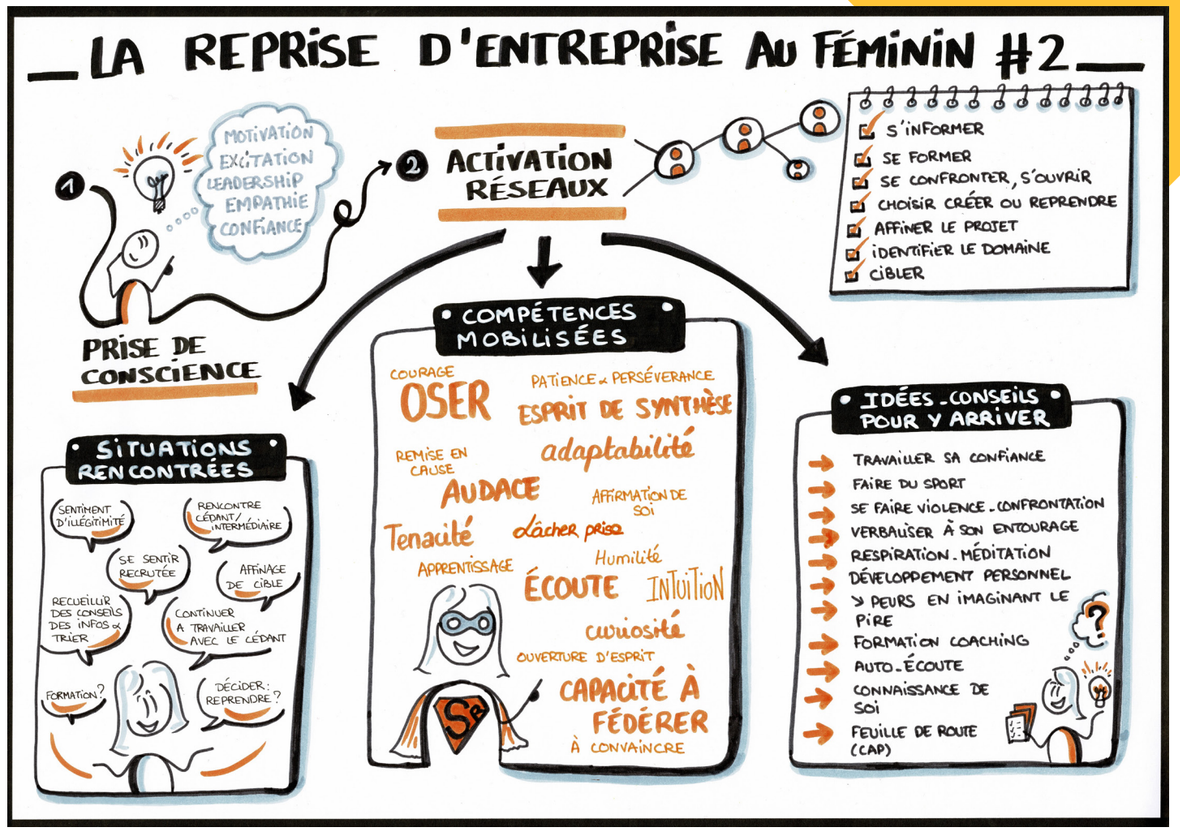
De façon conjointe, les femmes et les hommes ayant participé à l'enquête mettent en avant comme facteurs clés de réussite de la préparation amont d'une reprise, la résilience et la détermination puis l'ouverture d'esprit et la capacité d'adaptation. Avec des nuances selon qu'on est une femme ou un homme.
Ainsi les repreneures estiment que c'est la prise de risque qui va être déterminante dans la réussite de cette phase préparatoire tandis que les repreneurs mettent en exergue l'ouverture d'esprit.



Compétences clés : prise de risques pour les femmes, ouverture d'esprit pour les hommes.

Est-ce que cela sous-entend que les femmes se trouvent plus audacieuses et les hommes plus ouverts d'esprit ? Ou au contraire que chacun des genres s'exprime sur ce qu'il pense précieux comme compétences et qui lui ferait défaut : les femmes baderaient la capacité de prise de risque des hommes et eux rêveraient d'avoir la même ouverture d'esprit que les femmes ?
Nous savons à quel point notre modèle éducatif tend dès notre plus jeune âge à pointer les axes de progrès plutôt qu'à valoriser nos talents.

[1] *Étude IRCE non genrée au plan natonal auprès de 207 repreneures*
[2] *Étude IRCE genrée auprès de 73 repreneurs hommes*



Comte-rendu illustré d'un atelier de travail de l'IRCE par Esther Loubradou

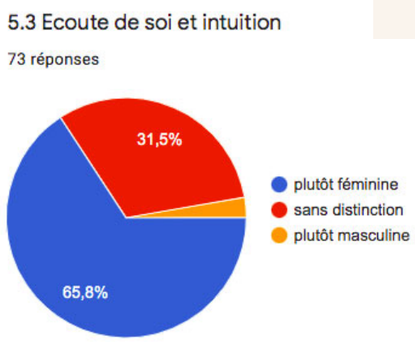
Les femmes qui ont participé aux ateliers de travail soulignent quant à elles l'importance capitale de cette période qu'elle qualifie « d'introspection » pour être au clair sur ses intentions certes mais aussi sur ses possibles. Et dans les possibles, il y a ce qui émerge de la discussion fondamentale avec les proches, en premier lieu le conjoint. Car questionner sa volonté de reprise d'entreprise, c'est aussi questionner son projet de vie et par là même l'équilibre de la vie professionnelle / personnelle.
Elles ont vécu ce moment comme précieux, éclairant ce pourquoi elles allaient s'engager et s'investir.

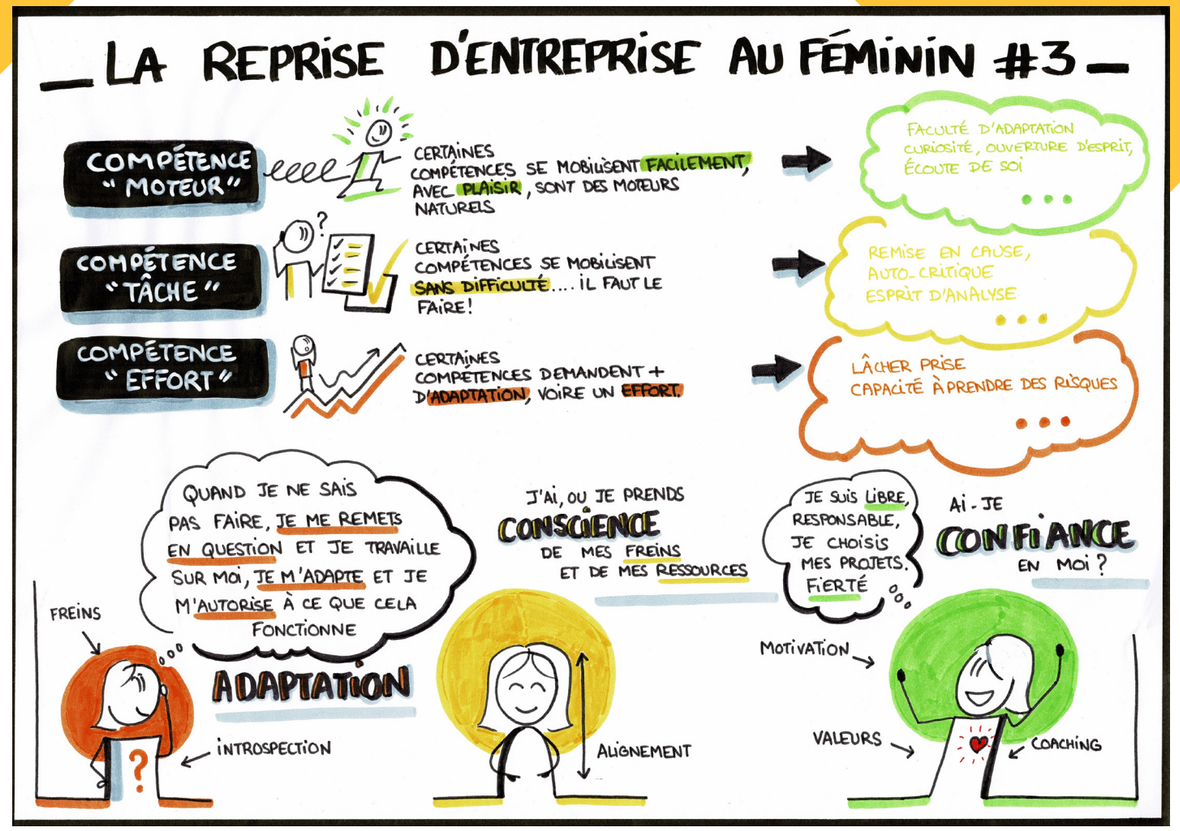
Et toutes d'insister également sur le fait qu'être accompagné est indispensable. Il y a l'accompagnement qui soutient moralement et puis l'accompagnement de partenaires professionnels aux expertises complémentaires des leurs. Quand nous les questionnons au sujet des compétences qu'elles mobilisent durant cette phase de préparation, peu de réponses spontanées jaillissent comme des évidences. Il y a une forme de réserve à dire “moi je suis douée pour… Je suis dotée de…”.
Et comme nous l'avons déjà dit, elles font preuve d'une volonté farouche à ne pas genrer les compétences et à ne pas s'inscrire dans une polarité homme/femme.

Émergent ainsi de ces échanges entre pairs, des aptitudes, des traits de personnalité plutôt que des compétences à mobiliser telles que la ténacité, l'intuition, l'instinct, la résilience, le courage… et plusieurs d'entre elles soulignent le fait d'avoir été coachées dans cette étape de bilan professionnel et personnel et le caractère précieux de cet accompagnement.

Alors est-ce que ces qualités qu'elles mettent en avant seraient plutôt l'apanage des femmes et favoriseraient ainsi une meilleure préparation amont d'une reprise d'entreprise ?

En ce qui concerne l'écoute de soi et l'intuition, les hommes interrogés estiment à 65% que cette compétence est plutôt féminine, là où les repreneures dans les ateliers insistent pour ne pas faire de distinction[2].





Comte-rendu illustré d'un atelier de travail de l'IRCE par Esther Loubradou

Qualifier de plutôt féminine ou plutôt masculine l'écoute de soi et l'intuition ne serait-il par piloté par ce stéréotype puissant de la femme intuitive et plus à l'écoute de ses ressentis ?
Autant vous l'avouer, nous avons tendance à penser que c'est en effet cette représentation si massivement partagée dans l'inconscient collectif qui a guidée les réponses.

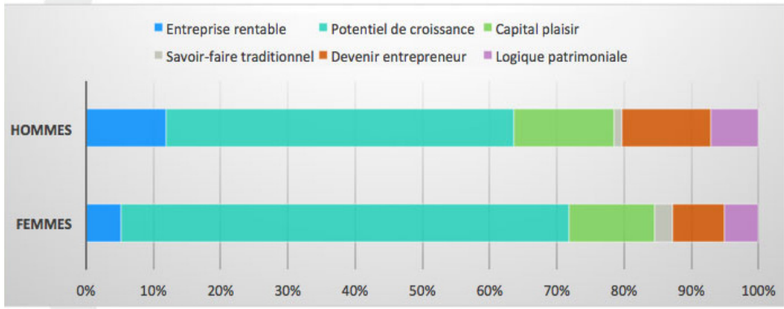
Alors, au final qu'est-ce qui sous-tendrait que la capacité d'introspection des femmes soit déclarée a priori comme plus forte que celle des hommes et servirait leur préparation d'une reprise d'entreprise ?

Un goût de “connais-toi toi-même et tu connaîtras les Dieux et l'univers” qu'elles cultiveraient plus aisément ? Par choix ? Par souci de légitimité dans un modèle patriarcal ? Parce qu'elles feraient confiance plus naturellement à leur intuition ?
Quoi d'autres : un ego moins fort, un courage d'apprendre à être soi-même… ?

A vous d'enrichir la liste !

HYPOTHÈSE 2 : “ LES FEMMES SERAIENT DAVANTAGE GUIDÉES PAR LA RECHERCHE D'UN POTENTIEL DE CROISSANCE DE LA CIBLE QUE LES HOMMES”

En interrogeant les repreneur.es, femmes et hommes confondus, sur leur motivation principale dans leur quête entrepreneuriale, c'est la reprise d'une entreprise à potentiel de croissance qui est privilégiée et ce encore plus par les femmes (70 %) que les hommes (53 %)[1].



C'est le fort potentiel de croissance qui motive le plus, et un peu plus les femmes que les hommes.

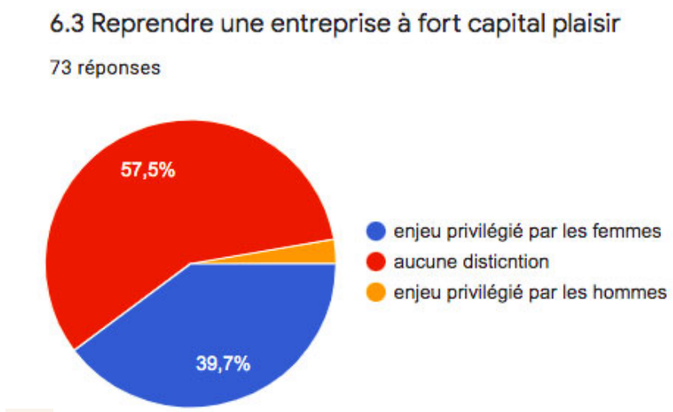
Les hommes seraient davantage motivés par la recherche d'une entreprise rentable que les femmes (13 % contre 5 %) et par le fait de devenir entrepreneur (15 % contre 6 % pour les femmes).

Nous observons également que les hommes sont plus nombreux que les femmes (environ 8 % contre 4%) à envisager la reprise d'entreprise dans une logique patrimoniale.

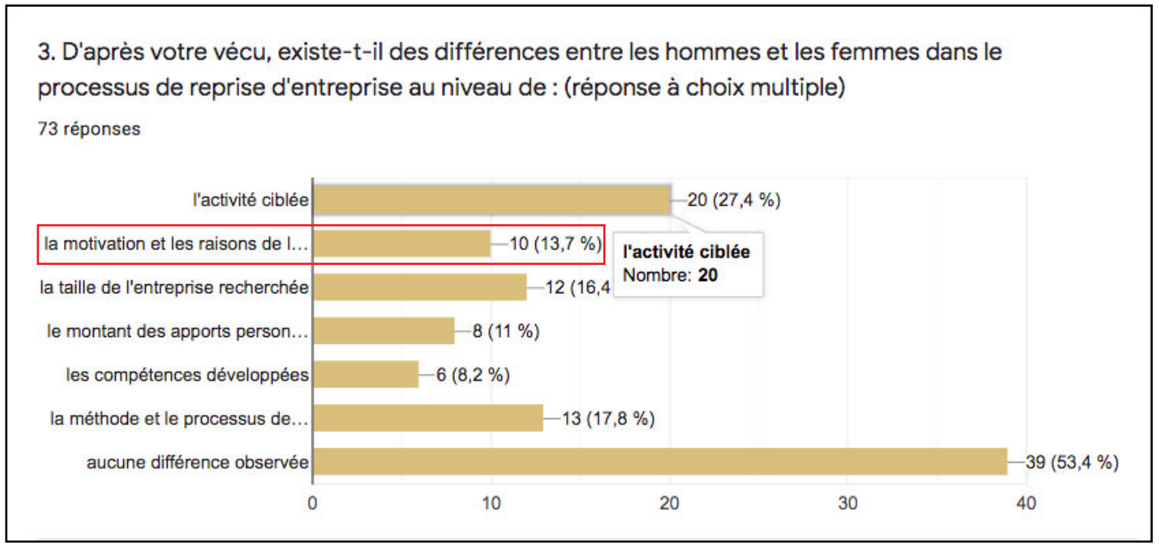
Pourrions-nous y voir la continuité d'un modèle patriarcal qui pousse les hommes à une ambition sociale certaine (devenir entrepreneur) et à constituer un patrimoine en “bon chef de famille” ?

Et la recherche du plaisir dans tout ça ? 10 % des répondants ont plébiscité la recherche d'une entreprise à fort capital plaisir comme principale motivation à la reprise sans distinction homme/femme. La volonté d'être en phase avec ses valeurs et son épanouissement personnel a été confirmée par les repreneures intégrées dans les groupes de travail.

Et lorsque nous interrogeons les hommes à ce sujet, 40 % d'entre eux estiment que la recherche d'une entreprise à fort capital plaisir est davantage privilégiée par les femmes[2].



Mais alors pourquoi ces mêmes hommes dans le même questionnaire ne sont que 13% à pointer une possible différence de motivation et de raison pour reprendre une entreprise[1] ?



Il y aurait un peu de quoi y perdre son latin, non ?

Si on le fait rapidement, les femmes disent privilégier dans la reprise le fait de trouver une entreprise avec un potentiel de croissance tandis que les hommes peuvent déclarer que la recherche d'un plaisir, d'un épanouissement serait quand même plutôt une tendance féminine que masculine. Et ce alors que le questionnaire global nous montrerait plutôt que cette même quête serait légèrement privilégiée par les hommes.

Nous voilà bien !

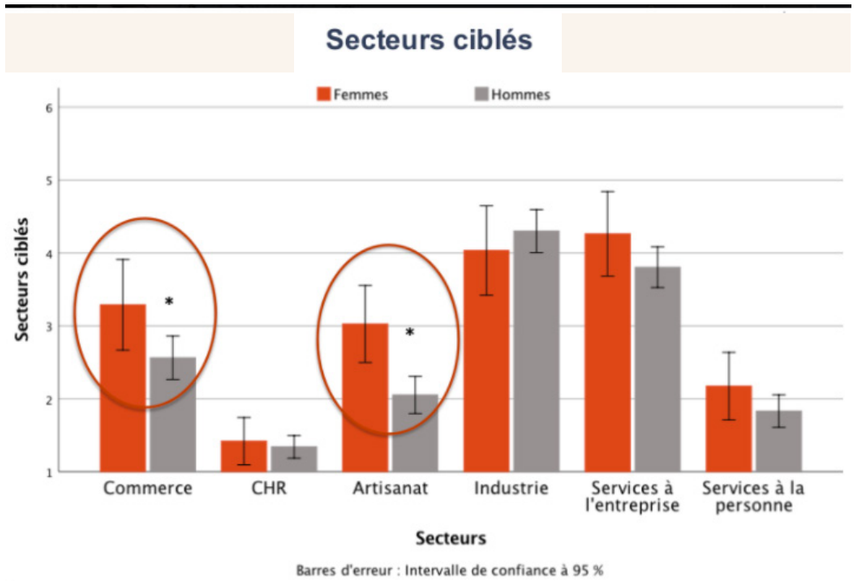
Les hommes n'auraient-ils pas laisser échapper à un moment donné une réponse spontanée qui range les femmes à nouveau plutôt du côté de l'instinct, du ressenti versus les hommes du côté responsables, analytiques ?

HYPOTHÈSE 3 : “LES FEMMES PRIVILÉGIERAIENT LA RECHERCHE ET LA REPRISE D'ENTREPRISES DES SECTEURS DE SERVICES AVEC UN EFFECTIF DE 5 À 10 PERSONNES”

Est-ce que d'une façon vraiment décidée et sûre d'elle, une femme se dit “moi quand je serai grande, je reprendrai une entreprise qui offrira des services et dont l'équipe ne dépassera pas 10 personnes” ? Alors est-ce réellement un choix ou une contrainte d'adaptation ?

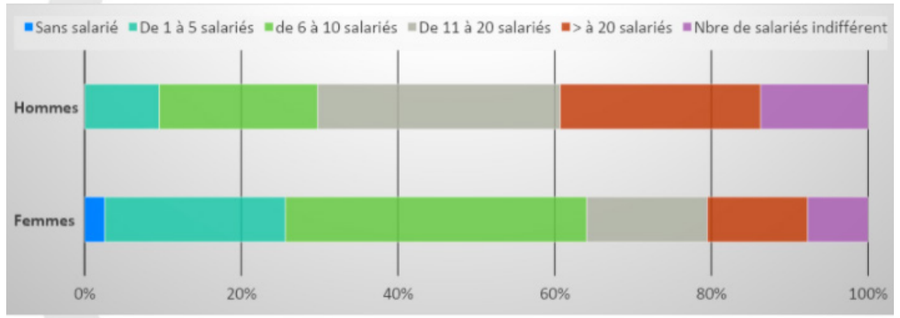
En tout cas, c'est le résultat du questionnaire mixte et des 207 réponses analysées qui pointe cette orientation. Avant de plonger dans cette typologie, il nous semble intéressant de soulever en premier lieu la question de la motivation, c'est-à-dire ce pour quoi l'on s'oriente vers une reprise d'entreprise ?

Le questionnaire global[1] nous montre que certes, en comparaison, les femmes sont plus nombreuses à déclarer s'orienter vers des cibles des secteurs services à l'entreprise et services à la personne. Toutefois, ce sont dans les secteurs du commerce et de l'artisanat que l'écart est le plus fort entre les hommes et les femmes.



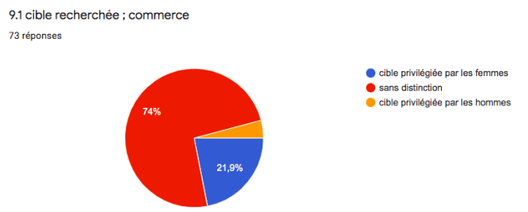
Pas de différence selon que le projet de reprise est toujours en cours ou achevé. Les femmes recherchent plus les secteurs Commerce et Artisanat que les hommes.

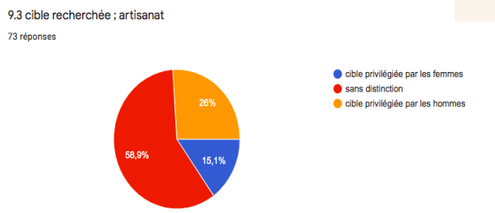
En revanche, le questionnaire national[1] confirme qu'environ 65% des femmes orientent leurs recherches vers des entreprises d'un effectif de moins de 11 personnes. Alors qu'environ 70% des hommes ciblent eux des entreprises d'un effectif à partir de 11 personnes.

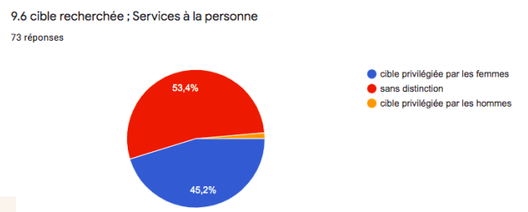


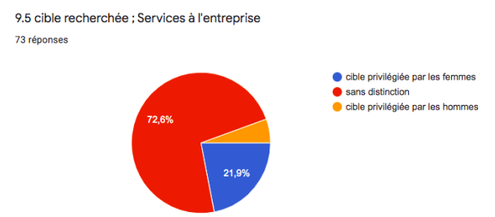
Différence femmes / hommes assez marquée: les femmes recherchent majoritairement des entreprises avec moins de 11 salariés, alors que les hommes recherchent plus des entreprises au-delà de 11 salariés.

Observons du côté des 73 hommes interrogés, le regard qu'ils portent sur le ciblage des femmes repreneures. S'ils introduisent une différence peu marquée entre hommes et femmes sur les secteurs du commerce, de l'artisanat et des services à la personne, l'écart se creuse lorsqu'il s'agit du secteur des services à la personne. En effet ils sont 45% à estimer que cette orientation est privilégiée par les femmes[2]





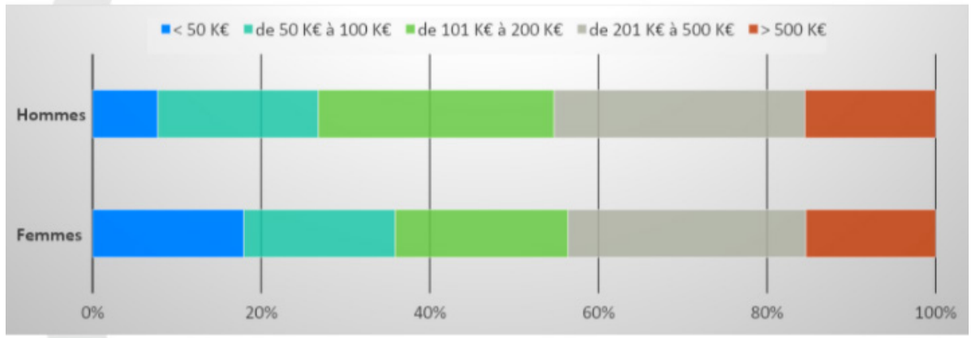




Petit regard mettant en avant l'aptitude bien souvent qualifiée de naturelle pour les femmes du "savoir prendre soin" des autres, ou réalité de terrain ? L'absence de statistiques nous fait défaut pour porter des réponses précises.

Mais en brassant tout cela, nous vient l'hypothèse, somme toute assez évidente, que la recherche de l'entreprise cible pourrait être corrélée aux moyens financiers disponibles des candidat.es à la reprise.

Et voilà ce que les réponses du questionnaire national[1] nous montrent en l'occurrence : les femmes sont 18% à déclarer qu'elles ont un apport personnel inférieur à 50K€ contre seulement 8% des hommes.



Les femmes sont un peu plus nombreuses que les hommes à avoir un apport d'un montant < à 50Keuros

Comment 50K€ peuvent conditionner le type d'entreprise à reprendre ? Il est aisé d'imaginer qu'une femme porteuse d'un projet de reprise ciblant une PME industrielle de 50 à 100 personnes ne peut que se mettre face à une impossibilité. 50 K€ c'est beaucoup et peu à la fois mais cela constitue forcément un filtre dans la recherche de cibles.

Alors si l'envie de vivre une aventure entrepreneuriale avec plaisir est revendiqué par tous, femmes et hommes, la taille du porte-monnaie conditionne le contexte dans lequel elle peut s'inscrire. Et cela est valable pour toutes et tous.

En revanche, la question qui peut se poser ici est quelle est l'origine de cette différence de moyens financiers ? Révèle-t-elle une tendance de fond ? Serait-elle en lien avec le parcours professionnel des femmes, les différences salariales et le temps consacré aux enfants qui leur laissent peut-être moins l'opportunité de constituer une réserve financière ?

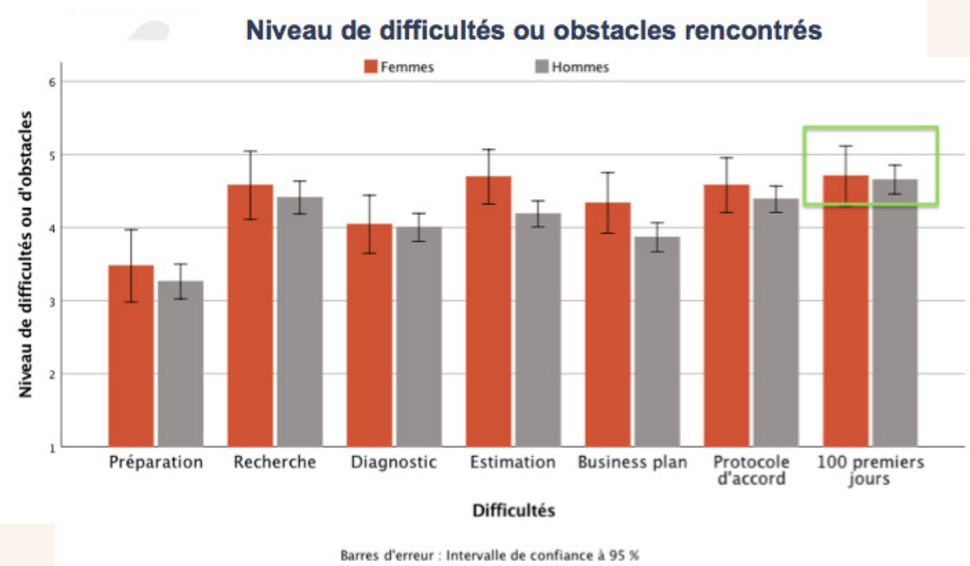
HYPOTHÈSE 4 : "LES FEMMES AURAIENT PLUS DE DIFFICULTÉS D'ACCÈS AUX FINANCEMENTS ET AUX GARANTIES"

Nous voilà dans le nerf de la guerre : l'argent et les nécessaires accès aux financements qui accompagnent tout projet de repreneuriat.

Une fois sorties toutes ses économies, renversés les matelas pour s'assurer qu'aucune cache-maille ne traîne encore, les repreneurs femmes et hommes doivent se tourner nécessairement vers des partenaires financiers pour rendre possible leur projet. Une étape au cours de laquelle les présentations, les argumentations, les négociations peuvent s'enchainer.

Est-ce que les femmes seraient plus en difficulté dans cet accès aux financements ?

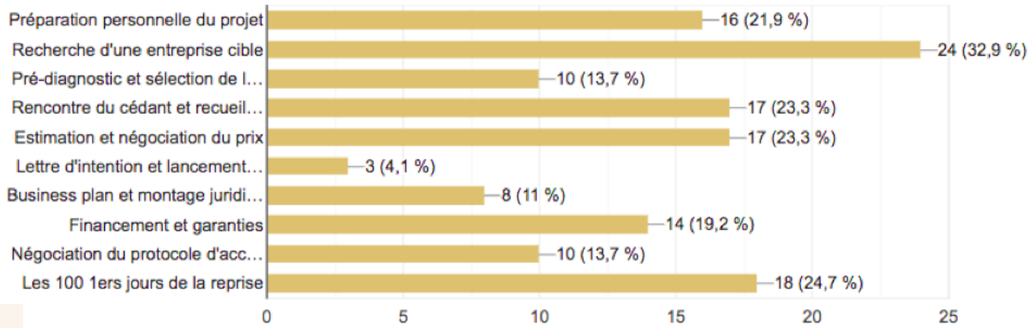
Si le questionnaire global[1] met en avant que femmes et hommes considèrent à un niveau équivalent que c'est l'étape des 100 premiers jours qui présentent le plus de difficultés, c'est sur l'étape du business plan que l'écart entre hommes et femmes est le plus élevé. Les femmes indiquent là en effet faire face à plus d'obstacles.



Au regard de l'ensemble des étapes de la reprise d'entreprise, les hommes ne sont que 19% à penser que les femmes rencontrent plus de difficultés quant à l'accès aux financements et aux garanties[1].

7. Quelles sont selon vous les étapes de la reprise pour lesquelles les femmes rencontrent le plus de difficultés (3 réponses maximum)

73 réponses

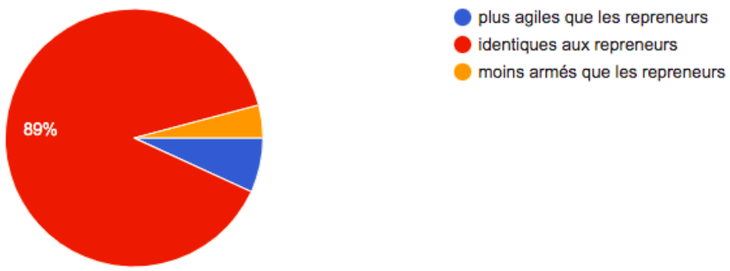


Serait-ce alors une question de compétences qui rendraient les femmes moins opérantes à cette étape pour obtenir les financements de leur projet de reprise ?

Les hommes interrogés[2] réfutent cela et considèrent à 80% qu'il n'y a pas de différences d'agilité dans la capacité à conduire cette étape entre femmes et hommes repreneurs.

4.5 Concernant l'étape du "business plan et du financement de la reprise,", diriez-vous que les repreneures sont :

73 réponses



En revanche les repreneures dans les ateliers ont été majoritaires à faire état d'anecdotes pleines de questions pour le moins étranges à laquelle elles ont dû faire face lors de tours de tables financiers :

> "Vous êtes certaines que vous ne souhaitez plus d'enfants ?"

ou encore

> "Vous allez pouvoir vous organiser pour les déplacements professionnels"

Voilà le pire qui nous a été cité, car vous serez d'accord pour reconnaître le caractère totalement méprisant et déplacé de cette remarque :

> "il est sympa ton projet ma petite"

assénée à une repreneure en recherche de financements. "Sympa ok, mais tu suis ou pas mon gars ?" Ah oui parce que s'il était besoin de vous le préciser c'est un homme qui s'exprime ainsi.

Elles ne nous ont pas relaté forcément l'impossibilité de lever des fonds mais "la guerre" qu'elles ont dû livrer pour rendre crédibles leur demande. Parfois cela a au final bien fonctionné, parfois il a fallu multiplier les demandes et parfois elles ont vu littéralement se volatiliser des business angels qui semblaient bien engagés dans le projet et qui au moment de payer ont disparu.

Bien qu'elles n'aient pas voulu rentrer dans un débat genré, elles reconnaissent ici qu'elles ont plus à prouver que les hommes pour obtenir un crédit. Attendez c'est un jeu de mots : avoir du crédit pour obtenir un crédit, enfin pour avoir des fonds. Rien de drôle en fait bien au contraire… et surtout pas ces témoignages qui soulignent que ces remarques, ces questions bousculent leur sentiment de légitimité et leur niveau de confiance. Et c'est avec beaucoup de sincérité qu'elles ont exprimé pour certaines combien elles ont dû se battre avec elles-mêmes pour se sentir en droit d'aller vers la reprise d'entreprise.

Devoir faire ses preuves en tant que future repreneure semble être plus complexe pour les femmes que pour les hommes et ce au-delà de la recherche de financements.

Y aurait-il un lien entre cette représentation si courante de "sexe faible" et cette nécessité à prouver aux autres et à soi-même que l'on peut être repreneure ?

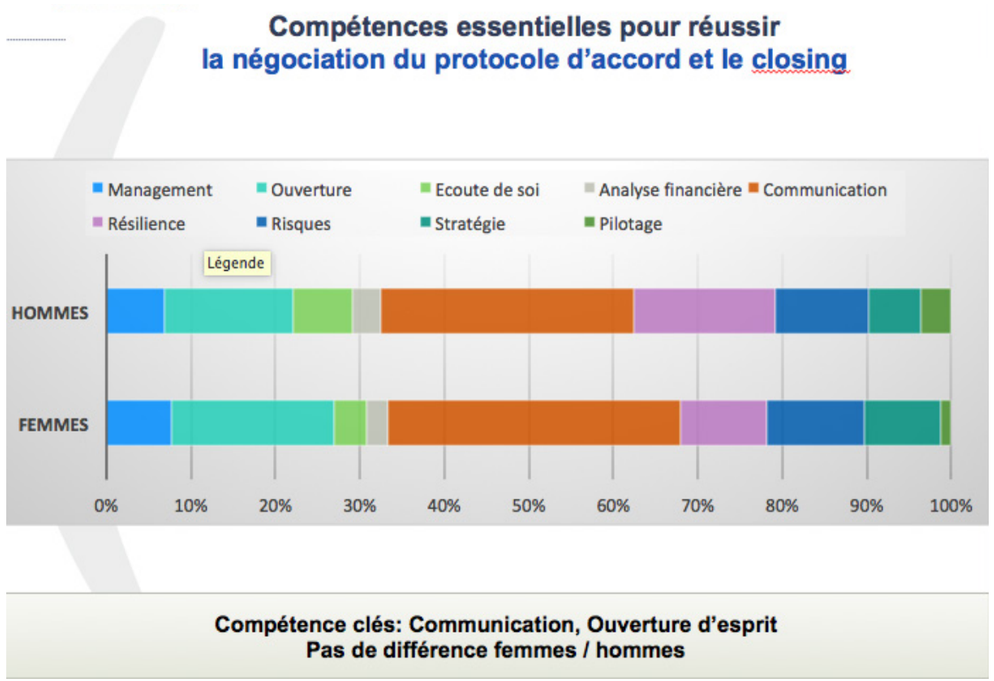
HYPOTHÈSE 5 : “LES FEMMES SERAIENT PLUS AGILES DANS LA RELATION AVEC LE CÉDANT”

Toutes les étapes sont importantes mais celle-ci nécessite des interactions directes avec le cédant qui peut se révéler plus ou moins vendeur de son entreprise.

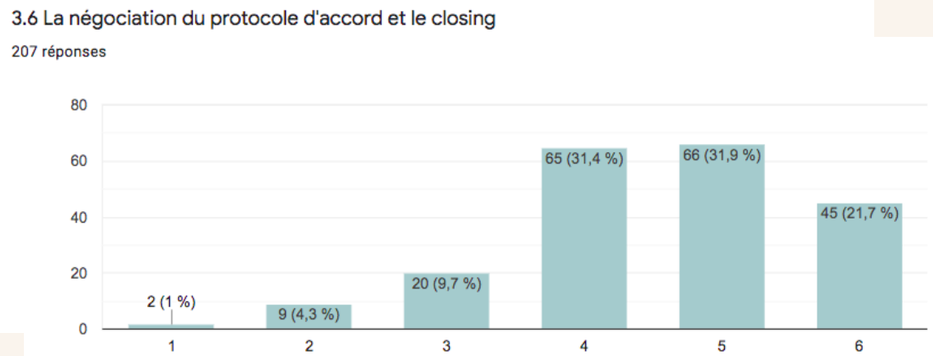
C'est une étape dans laquelle la qualité de la relation entre cédant et repreneur.e peut influencer grandement l'aboutissement du projet de cession-reprise.
Alors les femmes seraient elles plus agiles dans celle-ci ?

Le questionnaire national[1] porte un regard sur les compétences dites essentielles pour la franchir avec succès.

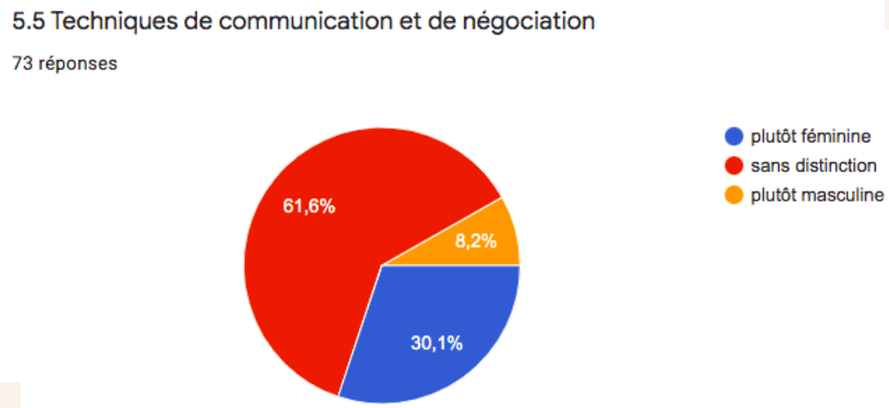
Et sans réellement de surprise ce sont des compétences de communication et d'ouverture d'esprit que les hommes et les femmes mettent en avant. Et les femmes sont un peu plus nombreuses à les juger essentielles : environ 36 % d'entre elles pour la communication contre 28% pour les hommes. Elles sont 20 % à déclarer essentielle l'ouverture d'esprit contre 15% pour les hommes.



Cela ne veut pas dire pour autant que les répondants se déclarent porteurs de cette compétence. Mais d'une façon globale, femmes et hommes sont 85% à estimer que posséder des compétences entrepreneuriales est important pour cette étape[2].



Rien de très concret jusque là sur une différence potentielle entre les hommes et les femmes quant à leur relationnel avec le cédant.
Certes les repreneurs estiment que les techniques de communication et la négociation seraient pour 30% d'entre eux une compétence plutôt féminine[2].



Nous ne voyons là émerger qu'une légère tendance et toujours rien de bien concret. Toutefois en toile de fond, il pourrait y avoir la persistance d'une image répandue socialement qui sous tend que les femmes seraient plus dans le dialogue là où les hommes pourraient s'affronter dans une recherche de victoire dans un style plus frontal.

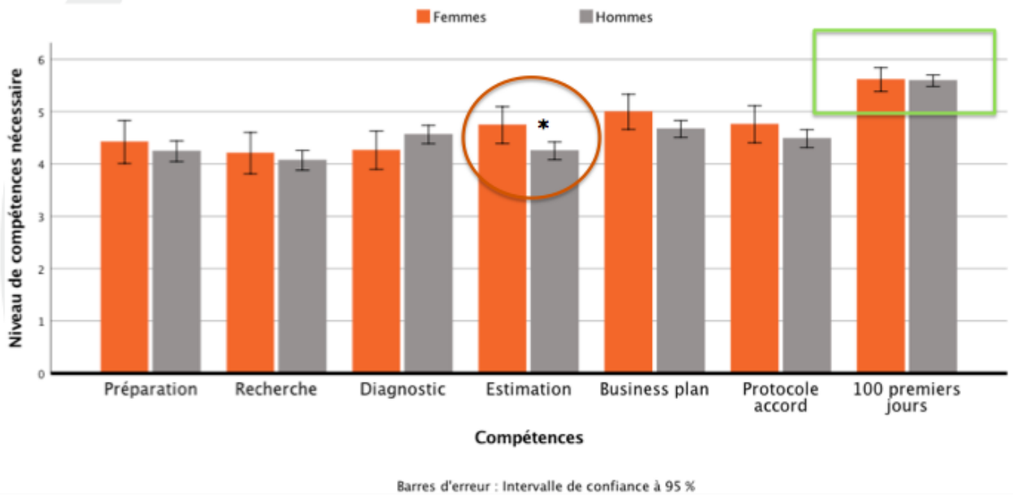
Et ce qui est terrible dans ces représentations sociales c'est qu'elles agissent comme des conditionnements qui nous poussent de façon inconsciente à agir tel que le stéréotype le dicte.

Alors les hommes seraient-ils condamnés aux combats de coq, là où les femmes agiraient forcément et volontairement par le dialogue ?

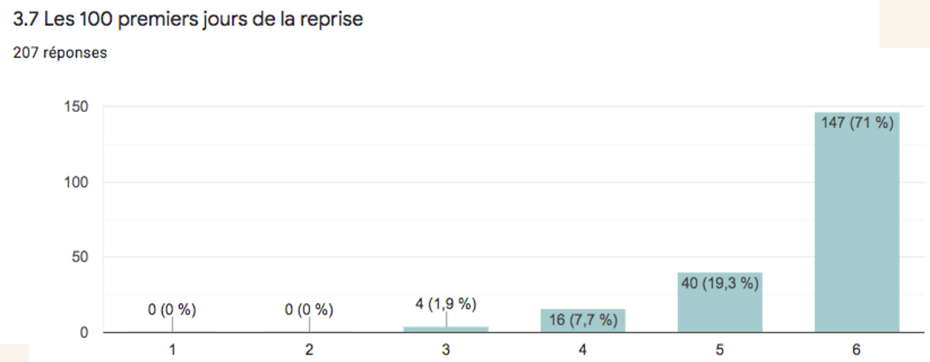
HYPOTHÈSE 6 : “LES FEMMES SERAIENT PLUS AGILES DANS LES 100 PREMIERS JOURS DE LA REPRISE”

Youpi ! C'est signé, c'est fait ! L'aventure entrepreneuriale débute et après avoir “étudié” un dossier avec plus ou moins d'informations, de visites de l'entreprise, de contacts avec l'équipe en place, débute l'épreuve du réel. Et dans le questionnaire global[1], c'est l'étape qui selon les répondants mobilise le plus de compétences entrepreneuriales.

Niveau de compétences entrepreneuriales nécessaire pour chacune des 7 étapes

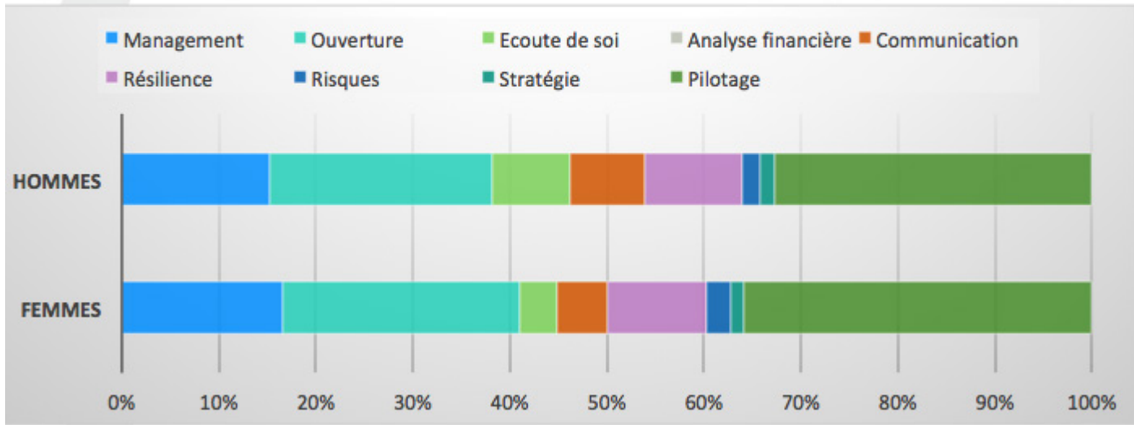


En effet, femmes et hommes sont 71% à penser qu'il est nécessaire de posséder “beaucoup de compétences entrepreneuriales”.[2]

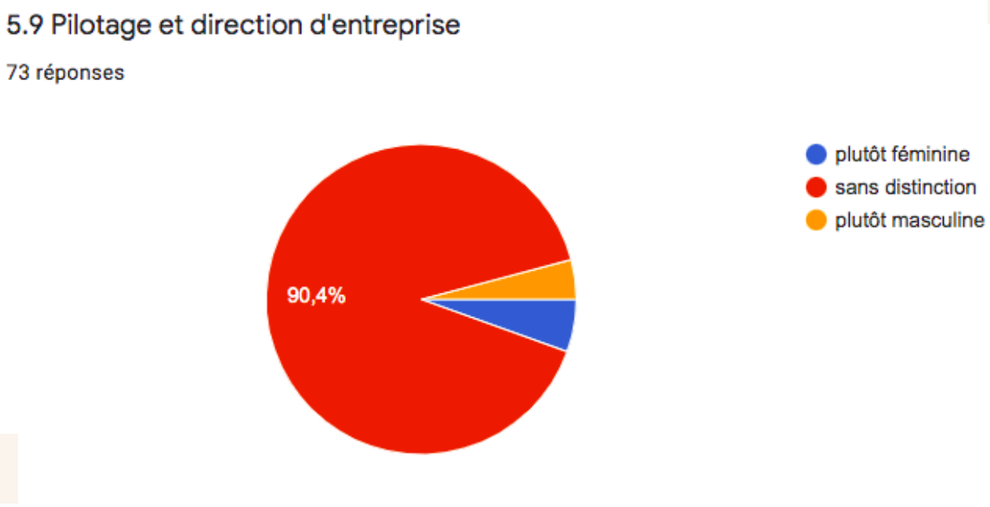


Et s'ils doivent dire lesquelles, elles et ils mettent en avant dans des proportions identiques l'ouverture d'esprit et le pilotage, qui lui est mis plus en avant par les femmes[1].

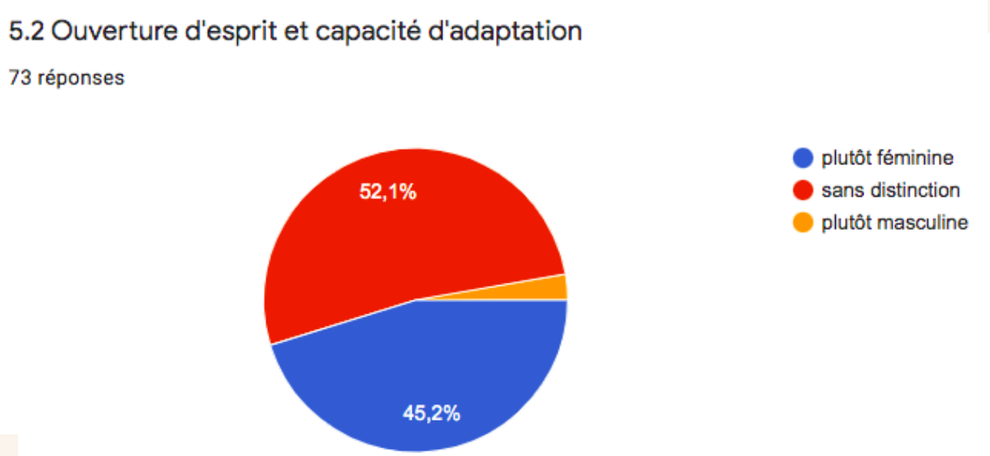
Compétences essentielles pour réussir les 100 premiers jours de la reprise



Et les hommes interrogés sont 90% à déclarer que les femmes sont tout autant compétentes qu'eux ou inversement en matière de pilotage et de direction d'entreprise[2].



Tout va bien donc ! Ils sont toutefois plus de 45% à souligner que l'ouverture d'esprit et la capacité d'adaptation sont plutôt féminines[2]. Peut-être est-ce là ce qui rendraient les repreneures plus aptes à conduire la période des 100 premiers jours de façon efficace et adaptée ?



Nul doute que ce sont des qualités plus que précieuses. En effet les femmes présentes aux ateliers ont souligné le côté déboussolant de cette entrée dans le concret qui peut s'opérer de façon un peu brutale : “ nous avons signé le mercredi et le jeudi, le cédant était en congés ; je me suis retrouvée avec tout à gérer”.

Pour beaucoup, le constat de ces premiers jours est « il y en a partout et on ne sait pas ce qui est prioritaire » !
Bien entendu, l'accord trouvé avec le cédant sur sa présence et la nature de son accompagnement sur ces 100 premiers jours sont fondamentaux.

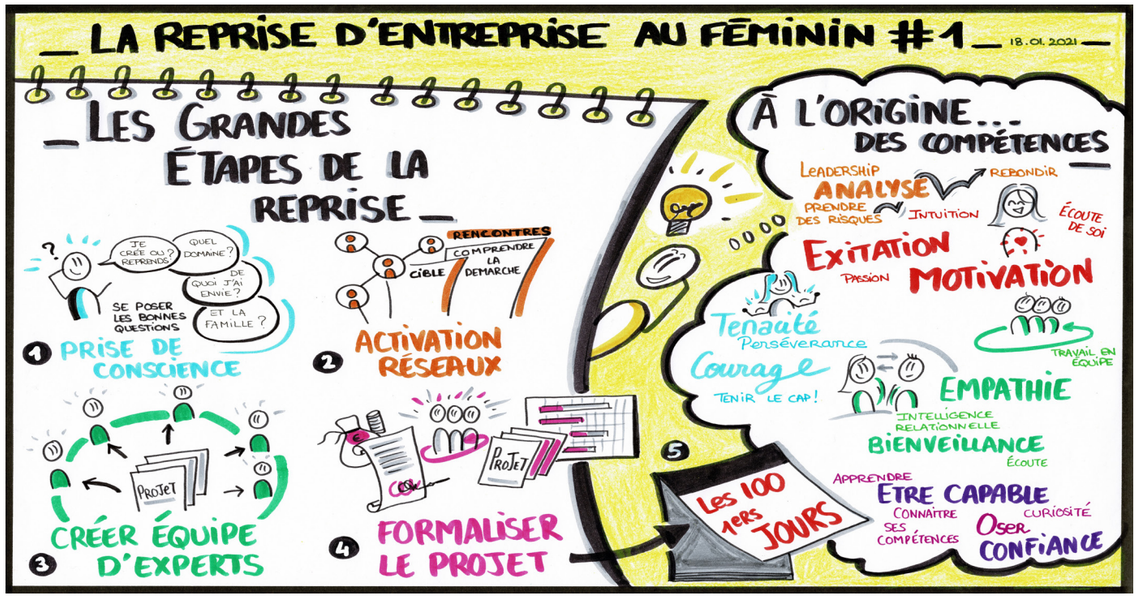
Au-delà de la compétence en pilotage d'entreprise, elles se sont parfois retrouvées face à l'animosité des personnes, des équipes en place dans l'entreprise.

Et l'une d'entre elles, qui a repris l'entreprise dans laquelle elle était salariée, de nous citer ce qu'il lui a été dit dont vous conviendrez qu'il va bien au delà de la simple appréciation des possibles compétences de la personne : « il n'y a que les cadres qui ont le droit de reprendre ; tu n'es ni un homme, ni un cadre ».

Vous aurez noté cette remarque en deuxième partie de phrase qui vient se glisser là “comme par hasard”.

Alors si les hommes peuvent penser que les femmes sont plus agiles dans cette période, l'arrivée d'une repreneure à la tête d'une entreprise semble de nature à réveiller de vieux fantômes quant au crédit que l'on peut lui porter à piloter une entreprise...

Et s'ils doivent dire lesquelles, elles et ils mettent en avant dans des proportions identiques l'ouverture d'esprit et le pilotage, qui lui est mis plus en avant par les femmes.



Comte-rendu illustré d'un atelier de travail de l'IRCE par Esther Loubradou
"Les grandes étapes de la reprise au féminin"

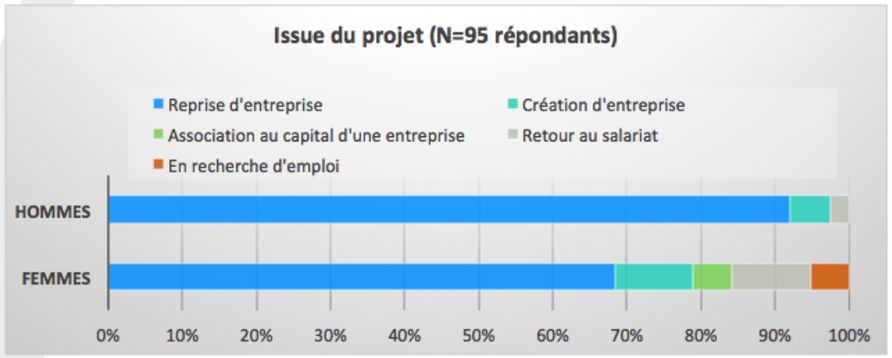
HYPOTHÈSE 7 : “LES FEMMES ABANDONNERAIENT PLUS FACILEMENT LEUR PROJET DE REPRISE QUE LES HOMMES ”

Et oui parce que pour reprendre une entreprise, le processus peut être long, semé d'embûches, l'aboutissement n'est pas toujours concluant. Et l'abandon du projet de reprise est là vécu plus ou moins bien et générant d'autres envies, d'autres projets. Ou pas…

Nous avons interrogé les 207 personnes[1] pour savoir ce qu'il en était de l'aboutissement de leur projet. Ce sont 101 personnes qui ont répondu avoir achevé leur projet mais alors que les hommes sont 92% à avoir abouti à une reprise d'entreprise seulement 68% des femmes ont pu voir se concrétiser leur projet.

Et lorsque la reprise n'est finalement pas au rendez-vous, 3% des hommes opèrent un retour au salariat alors que ce sont 10% des femmes qui reprennent ce chemin.

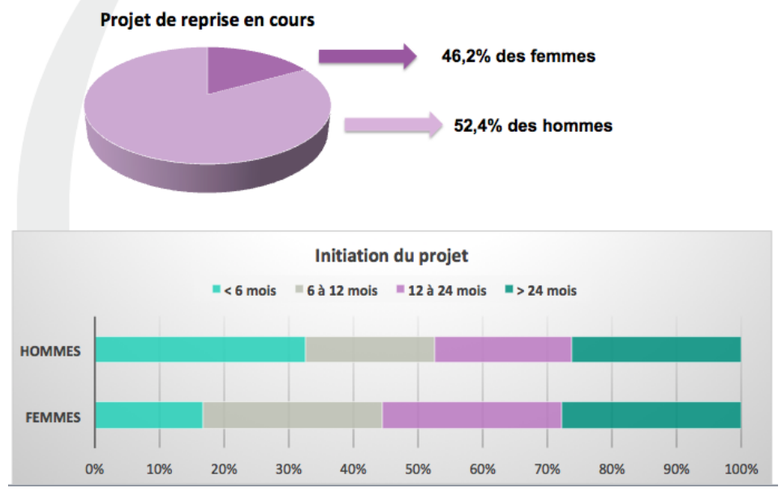
Personnes ayant achevé leur projet
N = 101 (48,8%)



En proportion, les hommes (92%) sont plus nombreux que les femmes (68%) à reprendre une entreprise.

Et lorsque le processus de reprise d'entreprise est toujours en cours, nous retrouvons un peu moins de femmes encore engagées. Pour 85% d'entre elles cela fait plus de 6 mois qu'elles planchent sur ce projet. Elles sont même 28% engagées dans ce parcours depuis même plus de 24 mois[1]. C'est long, très long….

Personnes dont le projet de reprise est toujours en cours
N = 106 (51,2%)

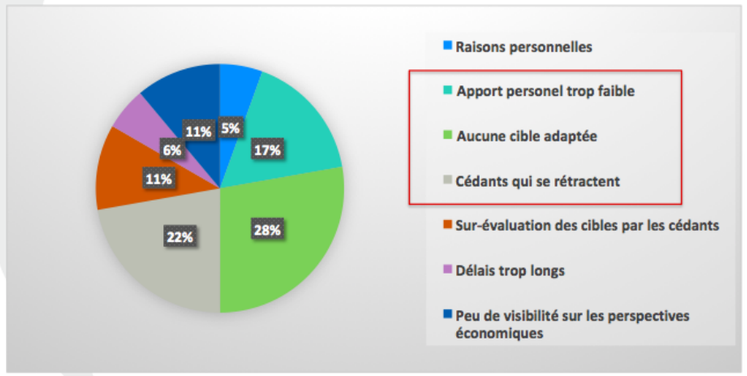


Alors les femmes semblent être moins nombreuses à aller au bout de leur projet , mais est-ce qu'elles “abandonnent plus facilement” par choix, par contrainte, voire par opportunité de faire autre chose qui se présente sur leur chemin ?

Il nous paraît intéressant de se pencher sur les motifs qui conduisent à l'abandon du projet de reprise. Seules 10 personnes ont répondu[1] mais voilà ce que nous observons à travers leurs réponses : dans 28% des cas, c'est dès la recherche, enfin plutôt les recherches de cibles que le projet n'aboutit pas. Ce pourcentage est suivi de près par la rétractation du cédant (22%) puis par un apport personnel trop faible (17%).

Personnes ayant abandonné leur projet
N = 10 (5 %)
5 femmes, 5 hommes

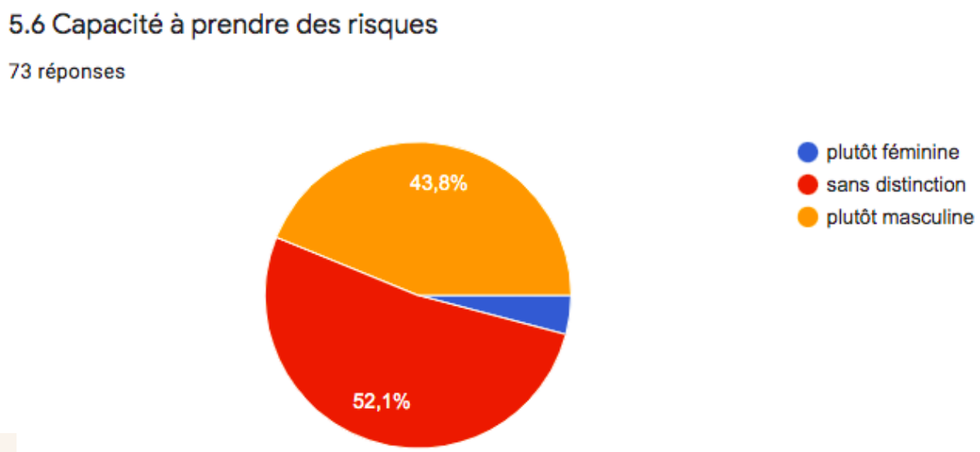
Raisons de l'abandon



Nous sommes conscients du faible échantillon que nous vous présentons là mais, vous le savez, notre idée est d'éclairer par un pan ce qui peut conduire à un regard différent, porteur ou pas, sur le repreneuriat au féminin.

Alors même s'il mériterait d'être travaillé de façon complémentaire, nous soulevons l'hypothése d'une corrélation entre cet abandon faute d'un apport personnel suffisant et la proportion de femmes ayant un apport inférieur à 50K€.

Mais en questionnant les hommes sur les différences observées par rapport aux femmes repreneures, ils sont plus de 43% à estimer que la prise de risque est plus à leur portée qu'à celle des femmes[2].



Abandon et prise de risque feraient-ils "bon" ménage ? En tout cas, cette vision portée par les hommes pourrait nous donner un lien qui parait tellement évident que nous souhaitons surtout ne pas le faire trop vite.

Et ce d'autant que lorsque nous avons écouté les femmes repreneures, ce qui a émergé des discussions autour de l'aboutissement ou pas de leur projet ne nous permet pas de le faire. Quand même nous direz-vous, si elles n'ont pas osé se jeter à l'eau, elles ne vont pas vous le dire !

Si vous saviez, comme elles nous ont tout dit de leurs fragilités bien plus que de leurs forces parfois.

Mais s'il était un dénominateur commun qui a fait échouer leur projet de reprise, nous pourrions mettre en avant au travers de leur récit, le demi-tour opéré par le cédant ou la cédante et/ou la "désillusion" créée par une réalité bien différente de la "belle histoire" qu'on leur a racontée. Elles parlent d'une période de séduction, aux aspects psychologiques majeurs, au cours de laquelle on dépeint une entreprise toute jolie. Et si cela parfois se révèle vrai, elles insistent sur la nécessité de la rencontre avec le cédant et de creuser au maximum les informations pour limiter le risque d'une perte de temps, d'une perte d'argent.

Qu'elles soient donc moins nombreuses à aboutir est une réalité statistique qui tient en premier lieu au fait qu'elles soient moins nombreuses à entreprendre. Mais il est bien difficile de poser avec clarté ce qui va venir les limiter, les empêcher et les contraindre au point de les faire renoncer.

SYNTHÈSE

VOUS L'AUREZ COMPRIS DEPUIS UN MOMENT AU TRAVERS DE CES QUELQUES HYPOTHÈSES SOULEVÉES ET C'EST CE QUE NOUS AVIONS ÉNONCÉ : LES REPRENEURES SONT DES ENTREPRENEURS COMME LES AUTRES ! CAR LA SINGULARITÉ EST PROPRE À CHACUN.E ET CE AU-DELÀ DU GENRE.

Mais encore faut-il qu'elles se voient comme telles et qu'elles soient reconnues comme telles. Malheureusement ce n'est pas chose acquise. Car les stéréotypes de genre vont bon train et sont parfois envahissants voire même invalidants lorsque l'on est porteur de ce stéréotype.

L'intervention d'Isabelle Régnier à ce sujet (page 35) à laquelle Christophe Sivelle, Directeur général de l'IRCE assistait, a été le déclencheur de ce travail d'analyse de la reprise au féminin. Oui un peu comme une claque qui lui a permis de mesurer nos conditionnements inconscients, les siens et les nôtres également. Avec plus de 30 ans d'expérience dans l'accompagnement de porteurs de projet de création comme de reprise d'entreprise, l'équipe de l'IRCE sait à quel point la valeur et la contribution économique de chacun.e sont précieux. Alors dans ce hors-série, si des points de comparaison hommes / femmes sont établis c'est avant tout pour vous interpeller à notre tour sur nos pensées automatiques et ne pas oublier à quel point elles nous guident dans nos représentations et pire encore dans nos actions et nos décisions.

Nous pensons qu'il vaut mieux en être conscient. Car avoir conscience de ses modes de fonctionnement est le premier pas vers un changement possible.

Nous partons de loin quant à projeter spontanément que les femmes soient des repreneures comme les autres et il reste encore du chemin à parcourir ! Nous venons modestement de faire la démonstration que ce sont nos représentations qui sont avant tout bloquantes à ce sujet.

Il faut dire qu'en matière d'épanouissement professionnel des femmes, Sigmund Freud lui-même disait que "l'envie de réussir chez une femme est une névrose" ! Édifiant et tellement structurant malgré nous de nos pensées et de cette polarité constamment entretenue entre hommes et femmes. Comment oser quand l'inconscient collectif dont nous héritons tous, porte cette croyance.

Mais tout cela n'est que pensée, comme un voile de l'esprit. Alors que les faits peuvent dire tout et son contraire. Nous avons été touchés par le récit de ces femmes qui, pour la plupart, ont eu à combattre ce syndrome de l'imposteur. Que d'énergie dépensée à se poser des questions, à douter de pouvoir être repreneure. Cette légitimité si facilement remise en cause par une remarque, un mot critique. Mais quelle détermination et capacité de résilience qui les ont conduites à traverser ces doutes pour enfin s'accomplir en tant que femme, en tant qu'entrepreneure. Bravo Mesdames, puissiez-vous inspirer à votre tour d'autres femmes en quête de reprise d'entreprise mais bien au-delà en quête d'elle-même, de leur valeur, de leur droit à être pleinement qui elles sont.

Vous nous avez dit que dans ces parcours, cette traversée, vous avez trouvé sur votre chemin et souvent auprès de vos plus proches, des soutiens, des regards qui vous ont encouragées et aidé à trouver l'impulsion.

Nous ne sommes pas là pour faire de la sociologie mais vous savez comme nous que l'éducation a un rôle primordial dans cette capacité pour chacun d'entre nous, femme ou homme, à grandir avec un capital confiance qui donnera plus ou moins d'aptitude à transcender les représentations de notre société patriarcale. Il n'est pas question de jugement, c'est notre modèle dominant.

Aussi nous agissons avec nos moyens et notre volonté d'éclairer, de guider et accompagner à mieux comprendre et à faire valoir le rôle indispensable des femmes dans l'économie. Et pour cela il faudrait s'attaquer au sujet du partage des tâches autour de la parentalité

qui reste le premier frein à l'entrepreunariat au féminin. Car oui comme le disent Katia Richomme-Huet et Aude d'Andria dans leur ouvrage "FEMMES REPRENEURES : TOUJOURS DES DÉFIS À RELEVER" (De Boeck Supérieur | « Entreprendre & Innover » - 2012) : les femmes repreneures ont toujours des défis à relever car "tout d'abord, une éducation spécifique liée à un statut idéalisé de femme et (future) mère, elle-même éducatrice, les fige encore dans un rôle domestique non partagé et conduit à une socialisation différente des filles fondée sur des stéréotypes (Bourdieu, 1998)".
Décidément ces stéréotypes sont coriaces.

D'ailleurs Albert Einstein le disait fort bien : « Il est plus difficile d'éliminer un préjugé que de diviser un atome ».
Alors prenons nos pelles, nos pioches, nos cerveaux, notre aptitude au changement et autres pour travailler à cette élimination. N'oublions pas qu'il en va notamment de l'avenir économique de notre pays et des emplois qui vont avec. Et femmes et hommes nous sommes tous à bord du même bateau…

« IL EST PLUS DIFFICILE D'ÉLIMINER UN PRÉJUGÉ QUE DE DIVISER UN ATOME »

ALBERT EINSTEIN

Nous laissons le mot de la fin à ces deux autrices que nous venons de citer « Les femmes, créatrices ex-nihilo, successeures ou repreneures, doivent être considérées au titre de leur contribution économique majeure et non comme un simple enjeu de parité entre les genres ». (FEMMES REPRENEURES : TOUJOURS DES DÉFIS À RELEVER - Katia Richomme-Huet, Aude d'Andria - De Boeck Supérieur | « Entreprendre & Innover » - 2012)

LE RÔLE DES STÉRÉOTYPES DE GENRE DANS LA SOUS-REPRÉSENTATION DES FEMMES DANS LES DOMAINES DITS MASCULINS

ISABELLE RÉGNER
PROFESSEURE DE PSYCHOLOGIE SOCIALE, RESPONSABLE DE L'ÉQUIPE COGNITION ET NEUROSCIENCES SOCIALES, LABORATOIRE DE PSYCHOLOGIE COGNITIVE UMR CNRS 7290, VICE-PRÉSIDENTE D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ À L'ÉGALITÉ FEMMES HOMMES ET LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

PAR ISABELLE RÉGNER

Les actions visant à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans les instances dirigeantes des entreprises comme dans l'enseignement supérieur et de la recherche se sont multipliées depuis plusieurs années et ont permis un certain nombre d'avancées. Toutefois, les inégalités demeurent en termes de recrutement, de promotion, d'accès aux postes les plus prestigieux dans toutes les disciplines, et de représentation dans les disciplines scientifiques dites STIM (Sciences, Technologie, Informatique, et Mathématique). Les résultats de la recherche en Cognition Sociale montrent que ces inégalités sont, pour partie, liées aux stéréotypes de genre qui conduisent à davantage associer, encore aujourd'hui, les capacités de leadership, de management, et les compétences en Sciences aux hommes plutôt qu'aux femmes.

LES STÉRÉOTYPES DE GENRE, DE QUOI PARLE-T-ON ?

D'une façon générale, les stéréotypes sociaux renvoient à un ensemble de croyances, partagées à des degrés divers au sein d'une société, d'une culture, à propos des caractéristiques personnelles, généralement des traits de personnalité, des compétences, ou des comportements qui seraient propres à un groupe de personnes. Les stéréotypes de genre portent spécifiquement sur les traits de personnalité, les compétences mais aussi les incompétences qui seraient typiques de l'un ou l'autre sexe. C'est ainsi que les hommes sont par exemple perçus comme compétitifs, audacieux, rationnels, ayant du leadership, bons en mathématiques, mais sont réputés pour être mauvais en lecture, et moins doués que les femmes dans la gestion des relations interpersonnelles et des situations affectives. En revanche, les femmes sont, par exemple, plutôt réputées pour leur sensibilité, leur émotivité, leur sens du relationnel, leurs compétences en lettres, mais aussi pour leur manque de compétence en mathématiques, logique, orientation spatiale, et leadership.

Nos sociétés véhiculent ces stéréotypes, plus ou moins subtilement, conduisant à un certain nombre de procès en incompétences envers les femmes en matière de prise de responsabilité, de capacité décisionnelle et de leadership, et plus fondamentalement en matière de pensée rationnelle et scientifique. Le tout entretenu par le constat de la sous-représentation des femmes aux postes à responsabilité et dans les filières et secteurs scientifiques à dominante mathématique. Bref, un sacré cercle vicieux, qui pose la question du fond de vérité des stéréotypes. Or, cette question est une mauvaise question car les stéréotypes forcent à un processus de généralisation, c'est-à-dire à considérer que les caractéristiques supposées du groupe s'appliquent nécessairement à l'ensemble des membres du groupe. Pourtant, ce que dit le stéréotype peut être "vrai" pour tel ou tel exemplaire de la catégorie, et faux pour beaucoup d'autres. Certaines femmes n'ont pas « la bosse des maths », d'autres au contraire y excellent en dépit des stéréotypes qui disqualifient leur groupe de sexe dans ce domaine. Même chose pour les hommes. Cette surgénéralisation, qui consiste à penser que le stéréotype est vrai pour tous les membres du groupe, conduit nécessairement à des erreurs. La diversité n'est-elle pas une des règles du vivant ?

Un autre problème des stéréotypes est qu'ils sont bien ancrés dans notre mémoire

Que l'on soit d'accord ou pas avec, que l'on ait intériorisé ou pas ces stéréotypes, on les connait. Les stéréotypes sont donc des informations disponibles en mémoire, qui peuvent être rendues accessibles par divers indices présents dans notre environnement. Cette activation en mémoire peut se faire de façon automatique, c'est-à-dire sans que l'on s'en rende compte, et a pour conséquence d'influencer le fonctionnement cognitif :

-d'une part, des personnes qui sont les cibles de ces stéréotypes, avec des effets sur leurs performances cognitives pouvant conduire à des contre-performances, à une sous-estimation de ses compétences, et à de l'autocensure,

-et d'autre part, de toute personne amenée à évaluer ou à juger du niveau de compétence d'autrui, avec des effets sur la façon dont elle/il évalue les compétences d'autrui et prend des décisions en termes de recrutement ou de promotion.
Dans le premier cas, on parle des travaux sur l'effet dit de Menace du stéréotype, et dans le second, on parle des travaux sur les discriminations de genre, plus récemment appelés également « biais implicites de genre » du fait du caractère bien souvent involontaire de ces discriminations.

L'EFFET DE MENACE DU STÉRÉOTYPE : COMMENT EST-IL POSSIBLE QUE LA PERFORMANCE D'UN INDIVIDU PUISSE ÊTRE INFLUENCÉE PAR UN STÉRÉOTYPE ?

Dans les années 90, Claude Steele, chercheur en psychologie sociale aux Etats-Unis, a développé un ensemble de travaux sur ce qu'il a appelé l'effet de menace du stéréotype. Cet effet correspond à la baisse de performance des individus dans une situation d'évaluation où ils peuvent craindre de confirmer, à leurs propres yeux ou aux yeux d'autrui, un stéréotype négatif ciblant leur groupe d'appartenance dans un domaine d'aptitudes donné. Cet effet se produit dès lors que la situation d'évaluation implique un test relié au stéréotype, c'est-à-dire un test qui évalue les compétences ciblées par le stéréotype négatif (par exemple, pour les femmes, un test de math ou un entretien d'embauche pour un poste scientifique ou à responsabilité). Les caractéristiques du test ou de la situation sont alors suffisantes pour activer en mémoire le stéréotype en question ainsi que la crainte de le confirmer. Cette crainte se traduit par des pensées interférentes, des émotions négatives, et un stress supplémentaire (« supplémentaire » car en plus du stress classique que tout le monde peut ressentir face à un test difficile, une audition, un concours). Ce stress et ces pensées interférentes perturbent momentanément le fonctionnement de la mémoire de travail, qui est pourtant nécessaire pour résoudre des tâches complexes. La conséquence est une contre-performance, c'est-à-dire une performance en dessous des compétences réelles de l'individu.

La première démonstration empirique de cet effet a été publiée en 1995 par Steele et Aronson, et portait sur le stéréotype négatif envers les afro-américains (stéréotype selon lequel ils seraient moins intelligents que les « blancs »). Les chercheurs ont utilisé un test standardisé d'intelligence verbale, difficile, couramment utilisé pour sélectionner les étudiant.e.s à l'université. Lorsque ce test est présenté comme un test d'intelligence—ce qui correspond à une situation de menace du stéréotype pour les afro-américains, ces derniers obtiennent des performances inférieures à celles de leurs homologues blancs. En revanche, lorsque le même test est présenté comme un test de résolution de problèmes (situation où la menace du stéréotype est donc moins présente, voire absente), les performances des deux groupes d'étudiants étaient similaires et tout aussi élevées. Autre résultat intéressant : les performances des Afro-américains sont meilleures lorsque le test est présenté comme un test de résolution de problème que lorsqu'il est présenté comme un test d'intelligence. Cette publication a eu des répercussions majeures dans la communauté scientifique, d'une part en montrant pour la première fois que les stéréotypes peuvent engendrer une menace situationnelle qui contribue à la différence de performance entre afro-américains et blancs, et d'autre part, en impulsant une série importante de travaux sur l'effet de menace du stéréotype associé à d'autres stéréotypes, groupes, et domaines de compétence (comme par exemple, les femmes en math et en raisonnement logique, les garçons en lecture, les personnes âgées dans le domaine de la mémoire).

C'est en 1999 que l'effet de menace du stéréotype a été montré pour la première fois chez les femmes en math.

Des étudiantes et étudiants de l'Université de Stanford ont participé à l'étude qui consistait à passer un test de math difficile. Pour la moitié des étudiant·e·s, le test était présenté de façon habituelle, comme un test de math (condition standard), alors que pour l'autre moitié, il était en plus précisé que le test de math en question n'avait jamais montré de différence de performance entre hommes et femmes (consigne de falsification). Il est important de noter ici que cette consigne ne remet pas en cause la validité du stéréotype en général, mais a pour but de le rendre non pertinent sur le test à venir. Les résultats sont très clairs : les étudiantes obtiennent de moins bonnes performances que leurs homologues masculins dans la condition standard, alors qu'elles obtiennent d'aussi bonnes performances que les hommes lorsque le même test de mathématiques est décrit comme ne révélant aucune différence de performance entre les deux sexes. Autrement dit, non seulement les femmes réussissent le test aussi bien que les hommes dans la seconde condition (lorsque le stéréotype de genre est rendu non pertinent dans la situation d'évaluation), mais elles le réussissent beaucoup mieux que leurs consœurs de la première condition. Depuis cette publication, l'effet de menace du stéréotype a été répliqué dans de nombreux pays, dont la France, et auprès d'élèves d'âge et de différents niveaux, allant des élèves en école primaire jusqu'aux Grandes Écoles d'Ingénieurs.

EST-IL POSSIBLE DE RÉDUIRE L'EFFET DE MENACE DU STÉRÉOTYPE ?

Cette question a largement mobilisé la communauté scientifique car en effet, la menace du stéréotype étant une menace situationnelle, il est possible de la réduire voire de la neutraliser afin de permettre aux individus de produire des performances à la hauteur de leurs compétences réelles. Voici quelques exemples d'actions faciles à mettre en place :

-la consigne de falsification du stéréotype permet de rendre le stéréotype non pertinent sur le test à venir, et ainsi de limiter les pensées interférentes et le stress chez les élèves ciblés par le stéréotype.

-expliquer les effets de menace du stéréotype permet aussi de mieux y résister. Cela permet de comprendre qu'une mauvaise performance n'est pas nécessairement le signe d'une incompétence !

-mettre en avant des modèles de réussite féminins permet aux filles de s'identifier à cette réussite et de contrebalancer les émotions négatives induites par l'activation du stéréotype.

COMMENT LES STÉRÉOTYPES PEUVENT CONDUIRE À DES DISCRIMINATIONS DE GENRE ?

Passons maintenant à l'autre versant de l'influence des stéréotypes : celle sur les jugements et décisions des évaluateurs et évaluatrices, ou comment les stéréotypes peuvent conduire à des discriminations de genre.

On parle beaucoup dans ce cas de biais implicites de genre car les stéréotypes, du fait de leur fort ancrage en mémoire, génèrent au fil du temps des automatismes puissants qui sont présents chez la plupart des individus, hommes comme femmes. Ces automatismes vont alors influencer nos perceptions et nos évaluations au sujet des caractéristiques et des compétences d'autrui, au point d'impacter les décisions de recrutement ou de promotion. Ces influences sont des processus subtils qui peuvent conduire à de la discrimination, c'est-à-dire à ne pas recruter ou à ne pas promouvoir quelqu'un du simple fait de son appartenance à un groupe donné (et du stéréotype négatif qui lui est associé). L'influence de ces biais implicites sur les jugements et décisions a été clairement montrée par l'expérience dite du "CV John/Jennifer" de Moss-Racusin et collaborateurs. Des professeurs d'université, femmes et hommes, habitué·e·s à sélectionner et recruter des étudiant.e.s pour divers postes dans les laboratoires, ont été sollicités pour évaluer une candidature en vue d'un poste de lab manager (gestion de l'équipement du laboratoire et du bon déroulement des expériences, accueil des nouveaux entrants, etc), sur la base du CV transmis. Il ne s'agissait pas pour eux/elles de recruter véritablement une personne, mais plutôt d'évaluer et de donner un feedback sur le CV pour que la personne puisse en tirer bénéfice pour sa candidature ultérieure. Le CV examiné était soit celui d'une femme (Jennifer), soit celui d'un homme (John); les deux CV étant en réalité parfaitement identiques, seul le prénom, et donc le sexe, différait. Un tirage au sort décidait du CV reçu par chacun des évaluateurs et évaluatrices qui devaient évaluer le niveau de compétence de la personne, son employabilité (sa capacité à évoluer de façon autonome et efficace dans le poste), s'il/elle méritait de bénéficier de mentorat, et devaient proposer un salaire de départ pour la première année. Les résultats indiquent que sur tous les critères sans exception, le CV de John était évalué plus positivement que celui de Jennifer ! Les différences d'évaluation ne reposent donc pas sur des critères objectifs mais bien uniquement sur l'appartenance de sexe et le stéréotype associé.

Si ces résultats sont évidemment très intéressants, ils ne nous renseignent pas sur l'influence potentielle des biais de genre lors de vrais recrutements. C'est précisément ce que nous avons cherché à savoir avec Pascal Huguet, Toni Schmader, Agnès Netter et Catherine Thinus-Blanc dans une étude réalisée avec des jurys en situation de concours réel[1]. Dans cette étude, nous avons étudié pendant deux ans 40 jurys chargés d'évaluer les candidatures aux postes de directeur ou directrice de recherche du CNRS. C'est la première fois qu'une institution de recherche mène une telle étude scientifique de ses pratiques, en situation réelle et à l'échelle de tout le spectre scientifique (toutes les sciences exactes et toutes les sciences humaines et sociales). Il faut savoir que les femmes restent sous-représentées dans la recherche scientifique en France (comme ailleurs dans le monde): au CNRS, toutes disciplines confondues, le pourcentage moyen de chercheuses est de 35 %, et tombe à 29% pour les directrices de recherche. Dans cette étude, la première année, les évaluateurs/trices étaient invités, pendant leur pause, à se rendre seul.e.s dans des salles pour passer le test des associations implicites[2] Science/Genre qui mesure la force d'ancrage en mémoire des automatismes liés aux stéréotypes de genre. Ils/elles étaient également invité.e.s à répondre à un questionnaire sur les possibles explications de la sous-représentation des femmes en science et sur l'existence ou non de discriminations de genre à leur encontre. La deuxième année (il s'agissait des mêmes jurys), rien n'était demandé aux évaluateurs/trices qui n'avaient donc pas le sentiment de participer à une étude. Parallèlement, le CNRS a communiqué, pour les deux années, le nombre d'hommes et de femmes candidats et ceux et celles sélectionnés « admissibles » par les jurys pour la promotion directeur/directrice de recherche. Grâce à ces chiffres, les auteurs ont pu calculer un indice de parité pour les décisions de promotion qui tient compte du ratio hommes/femmes parmi les candidat·e·s. Cet indice de parité a été calculé pour chacune des deux années; les décisions des jurys en termes de promotion ont donc pu être comparées entre les deux années.

Les résultats ont montré que les stéréotypes implicites de genre en science sont présents chez tout le monde, hommes ou femmes

Tout d'abord, les résultats ont montré que les stéréotypes implicites de genre en science sont présents chez tout le monde, hommes ou femmes, même dans les jurys SHS que l'on pourrait penser immunisés contre ces constructions culturelles que sont les stéréotypes. Ensuite, les résultats indiquent que dans les jurys qui minimisent, au niveau déclaratif (les réponses au questionnaire), l'existence de discriminations à l'encontre des femmes (ce qui est le cas d'un jury sur deux), plus les stéréotypes implicites des évaluateurs/trices sont forts et moins les femmes sont promues. Cette influence des stéréotypes implicites sur les décisions n'existe pas dans les jurys qui attribuent la cause de la sous-représentation des femmes à des discriminations éventuelles et/ou aux charges familiales qui aujourd'hui encore pèsent plus sur les femmes que sur les hommes. Même si les disparités hommes-femmes dans le domaine scientifique ont des causes multiples et commencent à l'école, cette étude indique pour la première fois l'existence de stéréotypes implicites de genre chez les chercheurs et chercheuses de toutes disciplines, susceptibles de nuire aux carrières des femmes scientifiques. Les stéréotypes implicites existent dans tous les jurys, mais ne biaisent pas leurs décisions dès lors qu'ils reconnaissent qu'un risque de discrimination existe. Il est donc important d'expliquer comment ces biais sont de nature à influencer les décisions, justement pour pouvoir résister à leur influence.

C'est justement ce que proposent Patricia Devine et ses collaborateurs: des formations spécifiques qui ne se contentent pas d'informer sur l'existence des biais implicites, mais qui rentrent dans le détail de leur fonctionnement pour permettre de mieux les comprendre et donc de mieux les contrôler. Patricia Devine, experte depuis plus de 30 ans des stéréotypes et de leur activation automatique en mémoire, a récemment développé des formations, sous forme de workshops interactifs, destinées à contrer l'influence des biais implicites: « The prejudice habit-breaking intervention ». L'ensemble des travaux réalisés sur les biais stéréotypés lui a permis de conclure que les biais implicites sont comparables à des habitudes involontaires qui peuvent être cassées grâce à une combinaison de prise de conscience, de motivation, d'effort et de pratique. Les formations proposées sont en trois étapes:

1- il s'agit tout d'abord de faire prendre conscience de l'existence des biais implicites stéréotypés. Le Test d'Association Implicite (IAT) peut être utilisé dans ce sens, accompagné d'un feedback personnalisé pour s'assurer de la bonne compréhension de sa signification.

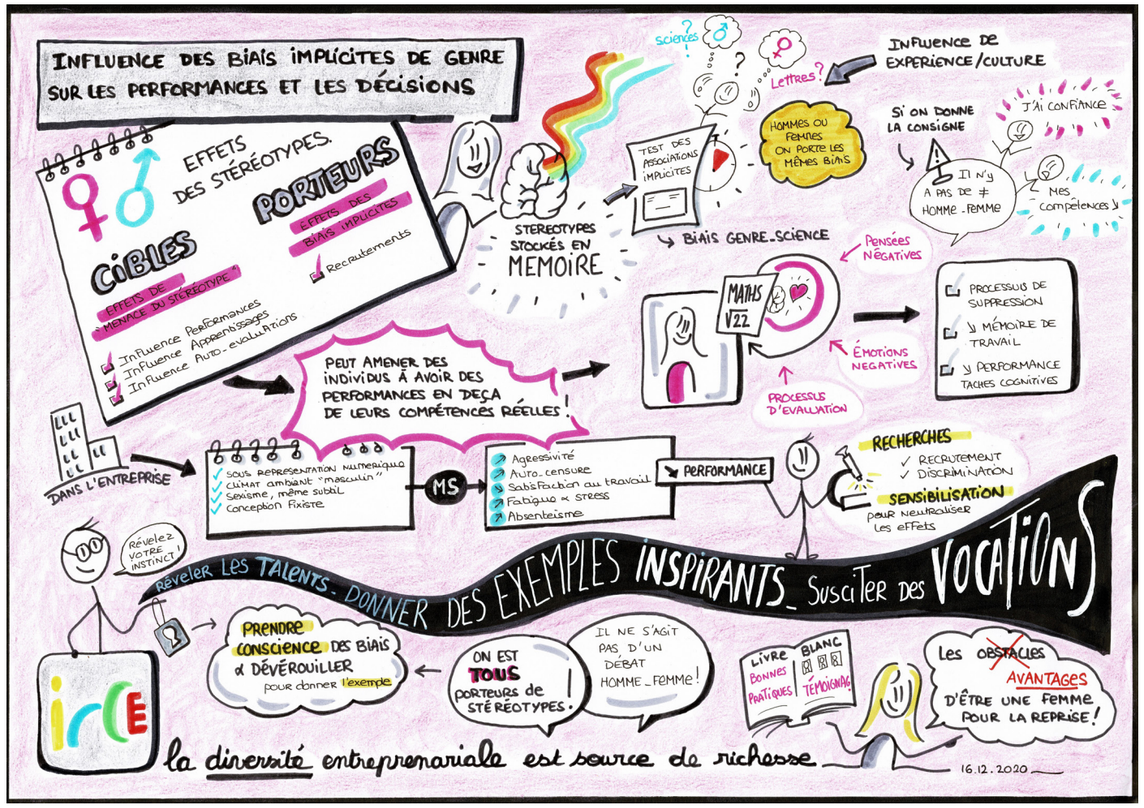
[1] *Régner I, Thinus-Blanc C, Netter A, Schmader T, Huguet P. Committees with implicit biases promote fewer women when they do not believe gender bias exists. Nat Hum Behav. 2019 Nov;3(11):1171-1179. doi: 10.1038/s41562-019-0686-3. Epub 2019 Aug 26. PMID: 31451735.*

[2] *https://implicit.harvard.edu/implicit/*

Les participants sont également sensibilisés au fonctionnement de ces biais implicites en mémoire.
2- le second workshop permet d'expliquer, à travers la présentation de résultats d'études publiées, quelles sont les conséquences de ces biais sur les jugements, évaluations, performances, et décisions. Ces deux premiers workshop ont pour objectif de déclencher une prise de conscience qu'un changement est nécessaire et de générer l'envie d'agir dans ce sens.
3- Enfin, le troisième workshop vise à faire pratiquer différentes stratégies possibles permettant de contrôler ces biais, et donc d'en réduire l'impact. Là encore, les stratégies proposées ayant déjà fait l'objet d'études publiées.

Cette formation en trois étapes a été testée dans les universités américaines auprès des professeur·e·s, et a montré une certaine efficacité puisqu'elle permet d'une part, de changer durablement les croyances, et d'autre part, d'augmenter de 18% le recrutement des femmes dans les secteurs Sciences. Ces résultats sont extrêmement encourageants surtout si l'on se souvient à quel point les stéréotypes, et a fortiori dans leur dimension implicite, sont résistants au changement.

Le discours concernant la lutte contre les biais implicites et les discriminations est toujours très compliqué. Il ne s'agit surtout pas de culpabiliser qui que ce soit; les biais implicites sont présents chez tout le monde, et donc susceptibles d'influencer les décisions et les comportements de toutes et tous. Il est important que ce discours soit clairement adossé aux résultats de la recherche sur le sujet, afin d'éviter de tomber dans un débat d'opinion stérile !



Comte-rendu illustré par Esther Loubradou de l'atelier "Influence des biais implicites de genre sur les performances et les décisions" animé par Isabelle Régner

POURQUOI FONCTIONNONS-NOUS AVEC DES STÉRÉOTYPES ? POUR QUELLES RAISONS EN AVONS-NOUS BESOIN OU Y AVONS-NOUS RECOURS ?

Les stéréotypes sociaux sont indissociables au niveau mental du processus de « catégorisation sociale » qui consiste à ordonner le monde en catégories d'individus jugés relativement similaires les uns aux autres dans leurs caractéristiques. Il devient alors possible d'assigner un individu à une catégorie à partir de quelques caractéristiques connues de cet individu, mais aussi d'utiliser la connaissance de l'appartenance d'un individu à une catégorie pour lui assigner toutes les caractéristiques connues de la catégorie. Il s'agit donc d'un mécanisme qui nous permet de simplifier notre environnement. Mais les stéréotypes ne sont pas seulement le résultat de la simplification et de l'organisation de l'environnement, ni du conflit d'intérêts entre deux groupes. Ils permettent de conserver une identité sociale positive en remplissant trois autres fonctions :

1. Une fonction d'explication des événements sociaux. Par exemple, le stéréotype négatif envers les femmes, en mettant en avant leur incompétence (manque de leadership, manque de compétence en Sciences, etc) permet d'expliquer leur sous-représentation dans les domaines et disciplines réputés masculins. Un stéréotype sera d'autant plus utilisé qu'il fournit une explication possible.

2. Une fonction de justification des inégalités sociales. Si l'on reprend l'exemple précédent, croire que les femmes sont moins compétentes que les hommes permet de justifier leur plus faible rémunération.

3. Et enfin, une fonction de différenciation sociale. Les stéréotypes permettent d'accentuer les différences entre nos groupes d'appartenance et les autres, afin de mettre en valeur les groupes auxquels nous appartenons.

Isabelle Régner

#1

INTERVIEW DE FEMMES REPRENEURES

KATIA BLANC

"Je ne peux pas parler de bonnes surprises mais je peux souligner la chance de bien connaître un réseau professionnel dense"

Qu'est-ce qui vous a poussé vers la reprise d'entreprise ?

Après avoir goûté au salariat pendant plus de 20 ans, j'avais cette envie profonde de devenir entrepreneure. Mais je n'avais pas d'idée pour créer d'où celle de la reprise d'une entreprise existante. Après un parcours et des rencontres notamment celle de mon associée, a émergé un projet hybride composé à moitié de création et pour l'autre moitié d'une reprise d'entreprise.

Qu'est-ce qui vous a le plus étonné dans ce parcours vers la reprise d'entreprise ?

Il y a finalement un aspect très psychologique dans la reprise et une importance forte de l'humain. C'est un critère capital de réussite du projet.
D'ailleurs ce qui a fait échouer mon premier projet de rachat, c'est le changement d'avis du cédant le jour de la signature !
La dimension du temps est importante : c'est un processus long, et plus le temps passe, plus l'aspect ressources financières et apport personnel peuvent devenir un problème. Cela joue contre nous.
Si on est sur un seul projet et que celui-ci tombe à l'eau, on repart presque à zéro !
Il faudrait être sur plusieurs projets en même temps, mais c'est difficile, car lorsqu'on on s'implique dans un projet, on y est à 100 %. L'équation n'est donc pas évidente !

Quelle fut (ou quelles furent) les bonnes surprises ? Les galères ?

Je ne peux pas parler de bonnes surprises mais je peux souligner la chance de bien connaître un réseau professionnel dense dont le réseau de l'IRCE. Et c'est une nécessité absolue d'être entourée.
Quant à la galère, c'est cette signature non faite, et les informations cachées… Un classique néanmoins, c'est le risque et le jeu !
Cela a quand même représenté une perte de plusieurs mois. C'est un handicap quand on veut racheter avec des fonds propres contraints. La gestion des imprévus est plus facile quand il y a plus de capitaux.

Quel(s) sont les soutien.s qui vous ont été les plus précieux ?

Je peux citer mon expert-comptable, le cabinet intermédiaire entre le cédant et moi mais aussi d'autres chefs d'entreprise, les contacts facilitant ceux avec la Banque.
J'ai eu la chance d'avoir un ami expert qui m'a soutenue tout au long de ma démarche
J'ai nourri mon réseau pendant de nombreuses années, donné de mon temps et de mon expérience, et le réseau me l'a bien rendu ! C'était une surprise très agréable de constater que les gens sont présents, même si vous n'avez plus le statut que vous aviez précédemment en tant que cadre dirigeant visible sur le territoire.

Et bien sûr, l'accompagnement de l'IRCE a été un grand soutien technique mais aussi psychologique, au-delà de la formation de base. Nous avons été suivis pendant de longs mois, en collectif et en individuel.

Si c'était à refaire, quel conseil avez-vous reçu dont vous vous dites que vous n'auriez pas dû l'écouter ?

Je n'en vois aucun.

Quelle est l'information qu'il vous aurait absolument fallu au démarrage ?

Je n'en ai pas vraiment manqué parce que la formation IRCE est au top. Tous les aspects sont couverts de la recherche d'une entreprise au chemin à faire sur soi.
Une chose quand même : il faut être vigilant à son régime matrimonial. C'est une chose structurante dans le projet que j'aurais peut-être pu anticiper.
Où en êtes-vous aujourd'hui ? Que retirez-vous de tout cela ?
J'ai finalement créé et repris, avec des hauts et des bas. Aujourd'hui je relance une activité en solo.
J'ai beaucoup appris et je suis aujourd'hui armée et sereine dans ma posture d'entrepreneure en sachant mieux ce que je veux et où je vais. L'IRCE y est pour beaucoup, mon expérience de ces dernières années aussi.

"Il y a encore du chemin car le changement est culturel et les stéréotypes et freins bien ancrés"

Une qualité qui vous a été plus particulièrement précieuse ?

Ce sont l'énergie et la persévérance que je cite spontanément.
C'est aussi ma faculté à me mettre en réseau et à mettre les gens en relation. Car cela m'a permis la création d'un écosystème favorable.

Avez-vous senti un regard particulier sur votre projet, vos compétences du fait que vous êtes une femme ? Qu'avez-vous entendu qui vousa ramenée à cette différence femme /homme ?

Statistiquement les apports financiers sont moins importants du côté des femmes pour des raisons de carrière, d'écart de salaire notamment.
Je l'ai vécu ce regard et c'est au-delà de le sentir : au moment de la présentation du projet, j'ai fait une demande de fond avec un pitch. J'ai senti un regard très bienveillant et paternaliste sur mon projet, sur moi. Et j'ai observé au travers de cela un biais cognitif de la représentation homme/femme. Et je trouve que l'environnement de l'investisseur est très empreint de ce biais (y compris les investisseuses – nous sommes toutes et tous sujets aux biais cognitifs !)
Dans cette sphère financière, il y a beaucoup de cooptation entre hommes. Du coup c'est plus difficile d'avoir accès aux financements et de fait, les femmes restent sur des projets souvent plus modestes. Il est clair qu'avec un associé homme cela aurait changé la donne.
Ce n'est pas moi qui le dis, mais les chiffres bien sûr. D'ailleurs je suis membre associée à la CCIAMP et j'œuvre sur ces sujets d'entrepreneuriat des femmes. Nous menons différentes actions (dont l'IRCE est partenaire) et cela progresse…
Il y a encore du chemin car le changement est culturel et les stéréotypes et freins bien ancrés…

Une anecdote à nous partager ?

Oui celle de mon associée en pleine discussion avec un Business Angel. Elle le questionnait sur comment trouver les moyens pour à la fois se concentrer sur une startup et poursuivre le développement d'une autre activité ?
Réponse au top : "Soit t'as Pôle Emploi, soit t'as des fonds, soit tu rencontres un homme riche" !
No comment, non ?

Une bonne pratique à partager ?

Il faut se lancer, pratiquer la recherche de cible. Il ne s'agit pas d'attendre le dossier parfait mais de rester ouvert à des champs pas forcément imaginés au démarrage.
C'est bien d'avoir une cible ET de rester ouvert. Cela permet de travailler sur soi pour savoir ce que l'on aime et avec quoi on sera aligné et à l'aise.
C'est vraiment important d'essayer, d'avoir des ouvertures. Pour cela il faut savoir faire des compromis et faire confiance aux opportunités qui peuvent se présenter. Car tout miser sur un seul dossier, c'est dangereux. Cela suppose aussi de travailler sur ses croyances. On peut se laisser séduire par une activité dont on fantasme l'intérêt, pour telle ou telle raison… Parfois, la réalité est tout autre.

Votre devise ?

C'est un proverbe berbère : « si tu trébuches toujours dans la même pierre, c'est qu'elle est dans ta chaussure » !
C'est vraiment utile pour tous les sujets y compris la reprise d'entreprise !

#2

INTERVIEW DE FEMMES REPRENEURES

FLORENCE DIBON

"La deuxième reprise a été nourrie par l'envie d'un nouveau challenge et celle de construire avec des équipes nouvelles"

Qu'est-ce qui vous a poussée vers la reprise d'entreprise ?

J'ai par deux fois repris une entreprise. La première reprise s'est faite dans un contexte familial. J'ai repris l'entreprise de mon père dans laquelle j'étais engagée en tant que salariée depuis plusieurs années. La deuxième reprise a été nourrie par l'envie d'un nouveau challenge et celle de construire avec des équipes nouvelles.

Qu'est-ce qui vous a le plus étonné dans ce parcours vers la reprise d'entreprise ?

Je me suis vite confrontée à un sentiment d'imposture. Je n'en étais pas vraiment consciente car c'est très difficile à identifier et à nommer. Du coup ça rend d'autant plus délicat le fait de le gommer et de reprendre sa légitimité.
J'ai passé 3 ans après la reprise à travailler sur ce sujet et à le dépasser. C'est grâce à des échanges avec des chefs d'entreprise, des coachs, mon réseau. Ils m'ont aidée à me rendre compte que c'est ce sentiment qui s'invite et qui fait douter.
Dans le cadre de la reprise familiale, plus je prenais ma place de dirigeante, plus j'avais l'impression par moment de ne servir à rien. En effet le management prenait le dessus sur le côté productif de mes précédentes fonctions. Avant de reprendre, je gérais la paye, la gestion des ressources humaines puis au fur et à mesure de la structuration de l'organisation, mes précédents postes ont été occupés par d'autres. Et moi je ne gérais plus que les problèmes, les banques, certaines relations commerciales…
Sur la deuxième entreprise, non seulement l'équipe était nouvelle mais l'activité aussi. Cela a vraiment été difficile d'imposer mes idées, de prendre ma place.
Il y a donc un processus réel d'apprentissage de sa posture de dirigeante qui s'affine avec le temps à laquelle on n'est pas forcément préparée en amont.

Quelle a été (ou quelles furent) les bonnes surprises ? Les galères ?

Les bonnes surprises viennent des rencontres, des personnes qui ont eu envie de s'engager dans l'aventure et qui sont toujours là, toujours hyper motivées alors que nous avons traversé des moments difficiles, des départs.
C'est vraiment l'opportunité de voir qui tu es, ce qui est important pour toi et avec qui tu travailles.
C'est aussi l'opportunité de faire une introspection et donc l'occasion de se découvrir !

Côté galères, c'est vraiment sur le côté humain que cela est le plus flagrant, quand on ne partage pas la même vision, les mêmes valeurs : des messages qui ne sont pas compris, des personnes qui ne se sentent pas entendues et qui génèrent du coup des remises en question personnelle. On se demande ce que l'on a loupé.
Un des départs d'une personne clé vécu au début comme un coup d'arrêt et qui se révèle finalement comme une opportunité de changer : cela m'a obligé à reprendre part à la production avec la réponse à des appels d'offres, la gestion de la relation clients, le pilotage opérationnel de l'équipe...

Et cette démarche positive dynamique est importante car elle embarque les autres. Ça fédère ! Et ça donne l'envie à tous de s'engager à vos côtés.

Quel(s) sont les soutien.s qui vous ont été les plus précieux ?

Mon associé ! C'est nécessaire d'avoir des associés. Ça permet de rompre la solitude. J'ai trouvé beaucoup de soutien dans mon club APM. On a pu faire des échanges entre pairs à 3 ou 4 pour travailler à la résolution de certains problèmes que je rencontrais.
J'ai aussi eu la chance d'avoir du soutien du côté familial notamment mon conjoint avec qui j'échange beaucoup.

Si c'était à refaire, quel conseil avez-vous reçu dont vous vous dites que vous n'auriez pas dû l'écouter ?

Je me méfierais du postulat un peu réducteur que l'entreprise fonctionnait comme ça jusqu'alors et qu'il n'y a donc pas de risque de changement. En fait quand le numéro 1 s'en va, il faut faire attention au numéro 2 !
Je ferais faire un audit RH si possible et demanderais au cédant que l'équipe en place soit informée avant la reprise et qu'il parte au plus vite.
La vigilance RH est importante de même que la communication sur la cession par le cédant. En fait je n'écouterais aucun conseil !

Quelle est l'information qu'il vous aurait absolument fallu au démarrage ?

Vous avez le bilan, les chiffres entre les mains mais en fait il n'y a rien sur la valeur réelle de l'entreprise, sur ce qui anime les personnes que vous allez avoir à gérer. Vous achetez à travers un bilan passé mais il manque l'essentiel de ce qui va construire l'avenir.
Et faire une évaluation des potentiels en amont du rachat en gardant la confidentialité de la vente vis-à-vis des salariés est très délicate.

"Aujourd'hui je privilégie la croissance interne. C'est hyper enrichissant !

Je me sens le premier de cordée ! "

Où en êtes-vous aujourd'hui ? Que retirez-vous de tout cela ?

C'est très épanouissant ! Sur les deux entreprises reprises, j'ai opéré de la croissance externe par le rachat de 2 autres entreprises. Au moment du rachat j'ai conservé les dirigeants de chacune mais aujourd'hui les deux ne font plus partie de l'aventure. C'est trop complexe d'être et d'avoir été... Ils avaient souvent tendance à me prendre pour leur assistante ou leur banquier !
Du coup, aujourd'hui je privilégie la croissance interne. C'est hyper enrichissant ! Je me sens le premier de cordée ! C'est hyper satisfaisant d'embarquer les personnes. Cela rend nécessaire le fait de travailler sur soi. J'adore écouter les autres.
Il faut beaucoup d'écoute, de bienveillance, d'énergie et de synthèse pour veiller au bon chemin.
Et j'ai appris à apprécier les échanges avec mes pairs ! Avant je n'aimais pas ça, maintenant j'adore ! J'ai découvert le plaisir d'être un acteur sur le territoire également au-delà de l'entreprise.

Une qualité qui vous a été plus particulièrement précieuse ?

Ce sont la résilience et la positivité.
Ce qui est important pour moi c'est mon engagement sur le terrain, c'est donner de son temps pour faire avancer le système économique.

Avez-vous senti un regard particulier sur votre projet, vos compétences du fait que vous êtes une femme ?
Qu'avez-vous entendu qui vous a ramenée à cette différence femme /homme ?

J'ai eu écho lors d'un rachat qu'étant une femme, ça ne tiendrait pas… Je ne fais pas cas de différence de sexe, mais j'ai quand même l'impression qu'il faut être plus dynamique, prouver d'avantage et montrer plus de certitudes.
Et finalement les femmes qui ont leur boite en imposent : quel charisme ! Et dans le secteur du bâtiment dans lequel j'exerce, il est peut être encore plus nécessaire d'avoir une prestance et d'être sûre de soi.

Une anecdote à nous partager ?

Dans le cadre de la reprise familiale, j'ai fait un parcours de formation « Objectif Valorisation » de l'IRCE que je voulais partager avec mes parents.
Le premier jour, absents tous les deux. Ma mère se présente à midi le deuxième jour, histoire de voir Et le troisième mon père débarque à midi pour mieux repartir en disant qu'il ne comprenait rien à tout ça !
Ce vécu montre combien les cédants mettent de freins pour ne pas vendre et préparer leur transmission.

Une bonne pratique à partager ?

Il faut être à l'écoute de l'équipe, créer des espaces d'échanges entre les individus.
Côté dirigeant, je trouve important qu'il soit accompagné par des structures comme l'IRCE bien sûr.

Votre devise ?

"Si tu veux, tu peux. Et si tu peux, tu dois"

#3

INTERVIEW DE FEMMES REPRENEURES

PASCALE GUNEPIN

"Je me suis dit alors : "c'est mon tour, il faut que j'y aille" et j'ai été épaulée par mon ancien patron ainsi que par l'équipe en place"

Qu'est-ce qui vous a poussée vers la reprise d'entreprise ?

Une opportunité : j'étais déjà dans l'entreprise depuis décembre 1999 où j'étais rentrée en alternance pour mettre en place le système qualité, du coup ça m'avait permis l'observation de l'ensemble de l'organisation. Avec un effectif de 10 personnes, nous avions déjà subi plusieurs changements de direction, avec plus ou moins de succès…
En 2010, alors que j'étais en congé parental, l'entreprise a été cédée à un gestionnaire et un investisseur. Le gestionnaire, partant en 2014 en retraite s'était mis à chercher des repreneurs depuis 2013.
Mon mari et moi travaillant dans la société, avec des profils complémentaires (lui est Responsable de Production et moi Responsable Qualité et Administrative), je me suis dit alors : "c'est mon tour, il faut que j'y aille" et j'ai été épaulée par mon ancien patron ainsi que par l'équipe en place.
La période 2013 / 2014 a été une période de transition. Et le cédant nous a accompagné encore 1 an après la reprise.

Qu'est-ce qui vous a le plus étonné dans ce parcours vers la reprise d'entreprise ?

Je suis dans l'industrie depuis 1999, une des rares femmes à travailler dans le domaine de la qualité à cette époque. Il y avait beaucoup de préjugés, autant en interne, qu'en externe. Finalement j'ai « essuyé les plâtres » puis c'est rentré dans les mœurs.
Lors de la reprise en 2014, j'ai eu le même sentiment : devoir me battre contre les préjugés. Dans les discussions entre le cédant et ses différents conseils et partenaires, j'entendais : « oui, mais c'est une femme… »

Quelle fut (ou quelles furent) les bonnes surprises ? Les galères ?

Coté galère, ce fût de monter le business plan. Ce n'est vraiment pas un exercice naturel. J'ai vraiment trouvé ça compliqué.
Et le présenter aux banques alors que je rencontrais un problème de financement personnel fût une difficulté majeure.
En fait, les banquiers ne prenaient pas de décision. Ils avaient recours à des intervenants extérieurs (des conseils d'experts) pour valider ou invalider le dossier pour eux. Dans l'une de ces commissions j'ai entendu que j'avais "le profil type : un diplôme (Bac+3) et une dizaine d'années d'expérience ».
J'ai été assaillie de questions, l'idée étant de savoir y répondre du « tac au tac » pour démontrer sa maitrise du dossier…
Pour difficulté supplémentaire, pendant cette recherche de financement et ce passage devant les commissions, nous devions faire face à la maladie puis au décès de mon beau père.
Ce projet m'a demandé beaucoup de disponibilité et heureusement j'ai eu le soutien de ma famille, soutien qui s'est révélé indispensable.

Quel(s) sont les soutiens qui vous ont été les plus précieux ?

J'ai eu le soutien de ma famille et celui de toute l'équipe qui se réjouissait de ne plus avoir de directions successives.
J'ai également eu le soutien de plusieurs clients même si parfois les préjugés sont encore forts. Il arrive encore aujourd'hui que certains préfèrent s'adresser à mon mari...

Si c'était à refaire, quel conseil avez-vous reçu dont vous vous dites que vous n'auriez pas dû l'écouter ?
On m'a plusieurs fois conseillé de « virer toute l'équipe et recommencer avec une nouvelle pour asseoir mon autorité ». Ça m'a vraiment perturbé. Je me suis quand même posé la question puis j'y ai renoncé.
On m'a plusieurs fois conseillé également de déménager l'entreprise pour me rapprocher de certaines unités de mes clients, ce qui aurait nécessité de se séparer également d'une partie de l'effectif. Je ne l'ai pas fait.
Et aujourd'hui de façon très volontariste, j'embauche plutôt des jeunes et les forme en interne. On m'a souvent dit que j'étais utopique, j'ai peut-être juste un regard différent…

Quelle est l'information qu'il vous aurait absolument fallu au démarrage ?

Si j'avais eu connaissance des difficultés pour monter un business plan, je serais allée chercher de l'aide plus tôt. Il a fallu le revoir 3 fois. Cela a été une épreuve malgré l'aide de mon ancien patron.

Où en êtes-vous aujourd'hui ? Que retirez-vous de tout cela ?

Cela fait 7 ans. Aujourd'hui je me sens reconnue dans mon milieu. C'est un épanouissement et cela m'a permis de trouver la stabilité que je cherchais. Même si c'est beaucoup de travail et de responsabilités. C'est une belle aventure que nous partageons à deux, mon mari et moi.

"Les préjugés sont encore forts. Il arrive encore aujourd'hui que certains préfèrent s'adresser à mon mari..."

Cela nous a permis aussi de venir vivre en campagne pour les enfants.

Une qualité qui vous a été plus particulièrement précieuse ?

Je dirai ma capacité de travail et mon expertise. Ma façon de voir les choses est précieuse également : en effet je parviens à trouver un angle différent de ce que va faire la majorité des personnes.
Du coup j'ai réussi à faire monter l'entreprise en compétences avec à la clé de nouvelles certifications : 14001, 45001 et l'obtention d'une médaille d'or PME en RSE.
Et j'ai aussi beaucoup investi sur la formation des salariés.

Avez-vous senti un regard particulier sur votre projet, vos compétences du fait que vous êtes une femme ?

Oui et ça continue ! Il y a beaucoup de préjugés de façon générale, même en 2021 ! Avoir une femme dirigeante ce n'est pas encore rentré dans les mœurs. On entend encore souvent que « la place des femmes est au foyer à s'occuper des enfants ». Une femme, pour être crédible, doit redoubler d'effort !

On m'a dit également que ma place était plus sûrement dans un organisme de formation parce que je suis prévenante en matière de formation pour mes salariés.

Qu'avez-vous entendu qui vous à ramener à cette différence femme /homme ?

J'ai pu entendre : "Les femmes sont faites pour rester au foyer !" Et d'ailleurs ça revient parfois dans des moments de tension. Ou encore cette petite phrase : « c'est sûr, vous n'allez plus faire d'enfants ? ».

Une anecdote à nous partager ?

Maintenant, je me suis fixée comme challenge d'embaucher des femmes sur des métiers techniques. J'ai d'ailleurs réussi à recruter une première femme dans les ateliers. J'ai pour cela beaucoup travaillé l'ergonomie des postes de travail. Mais là encore nous nous heurtons encore aux préjugés, notamment avec les intérimaires : « c'est des métiers d'hommes », « la place des femmes n'est pas dans les ateliers », « une femme c'est dans les bureaux et en mini-jupe ! », nous découvrons les gens sous un autre angle, que nous n'avions pas remarqué jusque-là avant son arrivée.
Il semble qu'aujourd'hui, en France, nous ayons encore du chemin à faire !

Une bonne pratique à partager ?

Il faut pouvoir compter sur son entourage quand on se lance dans l'aventure : « ça commence dans la famille » sinon c'est trop compliqué.

Votre devise ?

J'en ai deux : « Ils l'ont fait car ils ne savaient pas que c'était impossible » et « Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ».

#4

INTERVIEW DE FEMMES REPRENEURES

CHRISTEL BEAUSSAC

"J'étais dans une entreprise assez familiale. Il était donc assez logique que ça reste dans le giron des salariés. "

Qu'est-ce qui vous a poussée vers la reprise d'entreprise ?

J'étais dans une entreprise assez familiale. Il était donc assez logique que ça reste dans le giron des salariés. J'avais l'envie de prolonger ce qu'avait fait le créateur même si je n'avais pas le projet de devenir cheffe d'entreprise.
La reprise s'est faite en 2017 – mais nous avons commencé à en parler en 2011.
Cela m'a laissé le temps de faire des formations pour compléter mes connaissances, notamment celle de dirigeant de PME à l'IFG.
Nous avons repris les discussions en 2015 et j'ai embarqué avec moi deux salariés qui partagent mes valeurs. On a envisagé à un moment de faire une SCOP. Mais c'était pas mal de contraintes et cela impliquait la présence de personnes que je ne sentais justement pas en termes de valeur.
Finalement nous avons repris à 3 ex-salariés

Qu'est-ce qui vous a le plus étonné dans ce parcours vers la reprise d'entreprise ?

Finalement je ne découvrais rien de l'entreprise ! Mais j'ai été contrariée par les jeux des avocats : chacun tire la couverture vers son client mais l'avocat du cédant s'est montré virulent. Il l'a tellement été qu'il a failli faire capoter plusieurs fois le projet.
Cela a créé des tensions et finalement presque moins de confiance que ce que l'on en avait entre nous avant cette étape.

Quelle fut (ou quelles furent) les bonnes surprises ? Les galères ?

La bonne surprise c'est la qualité de la collaboration avec mes associés. Cela a été difficile au début avec ce changement de statut. Mais nous avons passé un cap et ils font preuve d'une belle implication.
Nous avons également été suivis par les banques, sauf une, et ça c'est bien. Du coup nous en sommes dans la quatrième année de reprise avec encore 3 ans de remboursement.

Côté galère, disons que l'annonce de la reprise aux salariés n'a pas été simple. Trois ont posé problème : Une personne était inquiète, une autre mécontente a dit clairement ce qu'elle pensait. Et la troisième personne n'a pas digéré cette annonce car il avait la volonté de reprendre mais ne l'avait pas exprimé. Au final j'ai été obligée de me séparer de lui.

Quel(s) sont les soutien.s qui vous ont été les plus précieux ?

En premier lieu ce sont les soutiens familiaux. J'ai eu pas mal de discussions en famille, notamment avec ma fille parce que cela aurait de l'impact sur ma disponibilité.
Mes amis ont été aussi très enthousiastes à l'idée de me voir reprendre.
Et j'ai trouvé très précieux l'accompagnement par le Réseau Entreprendre sur 3 ans. C'est le conseil que je donne à tout le monde de se faire accompagner de la sorte.
Le passage d'un statut de salarié à celui de dirigeant d'entreprise n'est pas évident. Je n'avais pas forcément les réflexes de cheffe d'entreprise. Aussi la personne qui m'a accompagnée m'a parfois obligé à faire des choses qui, en effet, étaient importantes.

Si c'était à refaire, quel conseil avez-vous reçu dont vous vous dites que vous n'auriez pas dû l'écouter ?

Si c'était à refaire, voilà ce que je ne referais pas : le cédant a demandé à venir une semaine par mois sur 6 mois. Mais au bout d'un moment, il a vraiment décroché donc ce n'est pas une bonne chose.
Il faut en fait un accompagnement du cédant dans la foulée de la reprise, pas trop longtemps et surtout pas par petits bouts.

Où en êtes-vous aujourd'hui ?

Tous les signaux sont au vert ! Nous sommes 12 personnes désormais.
Et notre ambition est de positionner l'entreprise sur des capteurs plus innovants. Du coup nous sommes en pleine phase de R&D avec un laboratoire.
Le but est de diversifier notre portefeuille de clients car aujourd'hui nous sommes dépendants de 2 gros clients.

Que retirez-vous de tout cela ?

J'en retire de la satisfaction. Je suis contente d'avoir mené au bout cette première étape. Maintenant la prochaine étape à réussir c'est le développement de nouveaux produits.
Et je nourris l'espoir de céder en interne à nouveau… A suivre !

"Maintenant la prochaine étape à réussir c'est le développement de nouveaux produits.

Et je nourris l'espoir de céder en interne à nouveau…"

Une qualité qui vous a été plus particulièrement précieuse ?

Je dirais : ténacité, fidélité et communication.

Avez-vous senti un regard particulier sur votre projet, vos compétences du fait que vous êtes une femme ? Qu'avez-vous entendu qui vous à ramener à cette différence femme /homme ?

Au tout début, en 2015, le cédant a fait poser des questions par un consultant externe. Et ces questions étaient du type : souhaitez-vous un deuxième enfant ? Envisagez-vous de partir à l'étranger ? J'étais gênée par les questions et le fait qu'elles ne soient pas posées directement.

Une anecdote à nous partager ?

Nous avons signé le mercredi. Et dès le jeudi, le cédant était parti en vacances. C'était vraiment étrange avec le sentiment qu'il n'y avait plus personne et, par exemple des virements à faire avec des sommes « énormes ». Ça m'a vraiment donné la sensation d'être lâchée d'un coup.

REMERCIEMENTS

L'IRCE TIENT TOUT PARTICULIÈREMENT À REMERCIER :

- LAURENCE MATHIEU POUR SA PLUME, SA BIENVEILLANCE ET SA PROFONDEUR DE RÉFLEXION ET DE PRISE DE RECUL TOUT AU LONG DE LA RÉDACTION DE CE HORS-SÉRIE,
- LAURENCE FONTAINE SCHENTULEIT POUR SES QUALITÉS HUMAINES, SON PROFESSIONNALISME ET SON INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DANS LA CONDUITE DES TRAVAUX AVEC LE COLLECTIF DES 15 REPRENEURES ENGAGÉES,
- ESTHER LOUBRADOU POUR SA SAGACITÉ, SA PRISE DE HAUTEUR ET L'INTELLIGENCE DE SON COUP DE CRAYON. ELLE EST DEVENUE PENDANT SON TRAVAIL À NOS CÔTÉS CHAMPIONNE DE FRANCE ET DU MONDE DE MIND MAPPING,
- ISABELLE RÉGNER POUR SON ENGAGEMENT SANS FAILLE À NOS CÔTÉS, SON EXPERTISE SCIENTIFIQUE SUR LES STÉRÉOTYPES DE GENRES, ET SURTOUT POUR « CETTE CLAQUE » QU'ELLE NOUS A MISE LORS D'UNE DE CES CONFÉRENCES SUR LES BIAIS IMPLICITES QUI EST À L'ORIGINE DE CE TRAVAIL,
- LE COLLECTIF DES 15 REPRENEURES ENGAGÉES AVEC HUMILITÉ, DÉTERMINATION, ALTRUISME, JOIE ET ENTHOUSIASME DANS CES TRAVAUX D'INTELLIGENCE COLLECTIVE : CHRISTEL BEAUSSAC, FRÉDÉRIQUE BERNASCONI, KATIA BLANC, FLORENCE DIBON, PASCALE GIORDANO, PASCALE GUNEPIN, VALÉRIE JOSSERMOZ, LAURE LATOUR, BÉATRICE LEDUBY, VALÉRIE LIJU, VIRGINIE POUPOT, FLORENCE TILLIE, NATHALIE VAN STICHELEN, VÉRONIQUE VERNA-CARLIER, ROBERTA VON ARX
- L'ENSEMBLE DES ACTEURS ET PARTENAIRES MOBILISÉS À NOS CÔTÉS POUR LA RÉUSSITE DE NOS ENQUÊTES, NOTAMMENT MARC CHHEAN DE BPI FRANCE
- SANS OUBLIER BIEN SÛR NOS 3 PARTENAIRES FINANCIERS SANS QUI CE HORS-SÉRIE N'AURAIT PAS VU LE JOUR : LA DREETS, LA RÉGION SUD ET BPI FRANCE

Synthèse illustrée par Esther Loubradou

© IRCE 2022