



« French » culture d'Entrepreneures du territoire Adour : des étudiants d'ESC à la rencontre de Business Model d'Entrepreneures de PME

Jeanine BILLET

Professeur en Management et
Entreprenariat
Groupe Ecole Supérieure de
Commerce Pau, France

Résumé

L'objet de ce travail a été de sensibiliser des étudiants d'ESC à la démarche de création d'entreprise au féminin. Pour ce faire, une pédagogie entrepreneuriale expérientielle a été menée par l'enseignante. Les étudiants de la filière entrepreneuriat ont cherché à comprendre le Pourquoi et le Comment de la construction du Business Model de ces Femmes entrepreneures. Le BM, GRP, a permis d'identifier le procédé de construction de richesse et de valeur de la PME, de voir quelles ont été les conventions mises en place et comment les ressources ont été utilisées et redistribuées au niveau des parties-prenantes. Ceci a permis de dégager des spécificités, au niveau du comportement entrepreneurial de ces entrepreneures, en lien avec le territoire et avec les éléments propres à la personne. La problématique a porté sur : « Comment des Femmes Entrepreneures de PME construisent-elles leur BM? ». Cette approche qualitative de l'entrepreneuriat féminin, au travers de ces 5 cas de PME, met en exergue le système de Valeurs de ces entrepreneures, tant au niveau managérial qu'entrepreneurial : « le mater-preneuriat ».

Mots clés : Entrepreneures, Business Model, Culture, Système de Valeurs, Pédagogie Entrepreneuriale

« French » culture d'Entrepreneures du territoire Adour : des étudiants d'ESC à la rencontre de Business Model d'Entrepreneures de PME

Au sein des pays industrialisés, on constate un développement de l'entrepreneuriat féminin, néanmoins, les taux de création restent en deçà des taux de l'activité salarié. Il y a eu alors une mobilisation des pays pour inciter les Femmes à entreprendre: les Etats-Unis sont en tête, la France arrive en 4^{ème} position des pays encourageant l'entrepreneuriat féminin et le Maroc à la 13^{ème} place.¹ Ces pays mettent en place un écosystème favorable à la création d'entreprises par les femmes, mais des progrès restent à faire dans tous les pays.

On constate, néanmoins que les femmes préfèrent le salariat plus que l'entrepreneuriat, en effet, sur 10 européens, 6 européennes contre 5 européens, choisissent le statut de salarié, (Commission Européenne, 2013). Cependant, l'entrepreneuriat féminin suscite un intérêt croissant. Un tiers des entrepreneurs de l'Union Européenne à 27, sont des femmes, selon « l'enquête européenne sur les forces de travail »².

Aujourd'hui, en France, « les femmes constituent 47,5% de la population active, mais ne représentent que 30% des créateurs d'entreprise et 33,3% des dirigeants de TPE/PME. L'encouragement et le soutien à l'entrepreneuriat féminin sont donc essentiels. »³. Au printemps 2012, il y a eu en France, la nomination d'un Ministre aux Droits des Femmes, Najat Vallaud-Belkacem, qui a permis de mettre en avant l'entrepreneuriat féminin, de plus, des plans en faveur des femmes entrepreneures ont également été portés par les Ministres Vallaud-Belkacem, Pellerin et Fioraso et le gouvernement français annonce l'objectif de 40% de femmes entrepreneures pour 2017. A la suite de cela, un observatoire sur l'entrepreneuriat féminin a été créé et inauguré. (Discours de la présidente Frédérique Clavel, lors de la conférence plénière « Entreprendre en 2014 »)⁴.

La recherche sur l'entrepreneuriat féminin est de plus en plus traitée et suscite de la part de la communauté des chercheurs une attention particulière⁵, d'autant plus en ces temps de crise où l'implication de la femme en tant qu'entrepreneure apporte un levier supplémentaire à la croissance économique des territoires.

Actuellement, plus de 820 000 entreprises de moins de 10 salariés sont dirigées par des Femmes en France, on peut y rajouter 295 000 auto-entrepreneures⁶. Mais, cela ne représente

¹L'index Gender-GDI (Global Entrepreneurship and Development Index) publié par Dell. Cet index fournit un outil de diagnostic montrant l'aide apportée aux développements de projets par les femmes ; il est composé de 30 indicateurs (droits juridiques, éducation, accès à la finance.)

²Le rapport PME 2013, Observatoire des PME, BPIFRANCE, 2014.

³www.lecese.fr/travaux-publies/lentrepreneuriat-au-feminin, 29/01/2014

⁴www.apce.com

⁵Thèse de Thyphaine Lebègue sur l'entrepreneuriat féminin qui s'intéresse aussi à une meilleure valorisation du rôle économique des femmes au sein de la société.

⁶APCE/SDE

que 2% d'entreprises au féminin pour l'emploi et 9% pour le capital et la valeur des actifs (OCDE, 2012), néanmoins, « l'entrepreneuriat au féminin est un véritable vivier de développement de l'entrepreneuriat au sens large »⁷. Les femmes entrepreneures rencontrent plus d'obstacles à la création d'entreprise que leurs homologues masculins. Mais, ce n'est pas pour autant que ces dernières vont renoncer, si 69% des femmes considèrent qu'entreprendre est bien plus motivant et épanouissant qu'être salariées, elles ne sont qu'un tiers à franchir le pas, (APCE). Le portrait de la femme entrepreneure, en France, nous indique que celles-ci sont plus jeunes que les hommes, 35% sont âgées de 25 à 35 ans alors que 37% des hommes ont entre 35 et 49 ans, plus diplômées, elles sont en couple avec des enfants à charge. De plus, 46% des femmes pensent que le métier de chef d'entreprise leur permet d'avoir plus d'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle et que cela est plus épanouissant qu'être salariée.⁸ En fait, l'objectif premier des femmes qui créent leur entreprise est à 70% d'assurer leur propre emploi et à 59% d'être indépendante et autonome.⁹

Afin de mieux comprendre ce qui peut pousser la femme à entreprendre, un projet pédagogique sur l'entrepreneuriat au féminin a été développé dans une école de management. Ce projet pédagogique a été conduit sous la tutelle du professeur référent en entrepreneuriat, avec les étudiants, en master 2, de la filière « entrepreneuriat et PME ». Ce travail de recherche sur les caractéristiques de l'entreprendre au féminin repose sur une démarche pédagogique qui a permis à ces étudiants d'ESC de mieux comprendre ces femmes Entrepreneures de PME et de voir au travers de leur Business Model, quelles pouvaient être les particularités en matière entrepreneuriale et managériale, de ces dernières, intervenant sur le territoire Adour (Sud-ouest de la France).

Le processus d'apprentissage pédagogique développé dans la filière « entrepreneuriat et PME » a permis aux étudiants de bâtir leurs propres connaissances, en allant sur le terrain, à la rencontre des Entrepreneures et de leurs collaborateurs, afin d'identifier quelles sont les caractéristiques entrepreneuriales et managériales de ces dirigeantes de PME. Cette étude sur les femmes entrepreneures d'un territoire, tel que celui de l'Adour qui s'étend du Béarn, à la Bigorre, en passant par les Landes jusqu'au Pays Basque, a donné l'occasion aux étudiants, de mettre en pratique la théorie apprise en cours et de voir : comment le Business Model de ces PME au féminin a été construit, comment ces entrepreneures ont saisi les opportunités qui se présentaient à elles et comment elles ont dégagé la Valeur (la richesse), pour l'ensemble des parties-prenantes de leur entreprise.

La problématique sur laquelle ont travaillé les étudiants, consistait à se demander :

« Comment des femmes entrepreneures de PME construisent-elles leur Business Model ? »

Ou encore : « Existe-t-il des particularités de ces Entrepreneures du territoire Adour dans leur manière d'entreprendre ? »

⁷Eva Escandon, présidente nationale de l'association Femmes chefs d'entreprises. www.atlantico.fr

⁸Baromètre des femmes entrepreneures, édition 2012, Caisse d'Epargne, La banque. Nouvelle Définition

⁹Femmes Entrepreneures, Guide de l'entrepreneuriat féminin, EGEE, www.egee.asso.fr

Pour ce faire, nous retracerons, dans un premier temps, les dernières avancées sur l'entrepreneuriat féminin et nous présenterons, dans un deuxième temps, la démarche pédagogique expérientielle et les informations obtenues, suite à l'analyse et l'interprétation des résultats réalisées sur ces entrepreneures de PME du territoire Adour. Ceci nous permet d'apporter notre contribution à l'enrichissement de la connaissance en matière d'entrepreneuriat féminin, à partir d'exemples provenant d'entrepreneures développant des projets entrepreneuriaux sur un territoire donné ; ceci permet de montrer, également, l'importance de faire travailler nos étudiants sur le terrain pour qu'ils aillent à la rencontre des entrepreneur(e)s, afin de leur donner envie d'entreprendre.

1. L'entrepreneuriat et l'entrepreneure de PME sur un territoire donné: approche théorique

1.1 Le champ de l'entrepreneuriat

Avant d'aller plus loin, précisons le concept d'entrepreneuriat au travers des caractéristiques suivantes : l'entrepreneuriat ne se limite pas à la seule création ou reprise de nouvelles entreprises par des personnes qui le font que pour la première fois, il est porté aussi par des individus qui souhaitent reprendre des activités anciennes ou faire progresser une organisation, à partir du moment où il y a la création de richesses nouvelles ; en ce sens, cela peut être, aussi, la prise d'initiative d'un projet par un individu (on parle alors de l'Intrapreneur¹⁰ : « c'est la personne qui est à l'origine du changement intrapreneurial (nouvelles activités, innovation, renouvellement) dans l'organisation, Lessem, 1987 ».¹¹

L'entrepreneuriat se trouve dans des secteurs très différents: tel que le secteur privé comme le secteur public ; il se développe dans des environnements très singuliers, tels que ceux de l'économie sociale et solidaire, l'économie de marché, les secteurs s'appuyant sur le Développement Durable, ou encore dans le monde de l'art, de la culture, du sport, etc.. Les domaines de l'entrepreneuriat sont divers et variés et l'on parle : d'entrepreneuriat individuel, collectif, familial, coopératif, social, immigré et féminin, entre autres. « L'entrepreneuriat est une science transversale de la science de gestion. Ses composantes sont analysées par des économistes, des sociologues, des historiens, des psychologues, des spécialistes des sciences du comportement ou des sciences de gestion. » (Filion, 1997). L'entrepreneuriat¹² est un phénomène combinant un individu et une organisation, l'un se définissant par rapport à l'autre, dans un environnement, territoire donné, saisissant une opportunité d'affaires, pour créer une richesse nouvelle qui sera partagée par l'ensemble des parties-prenantes en lien avec le projet entrepreneurial. Différents modèles (Bruyat et Julien, 2000 / Fayolle 2012), à partir des années 1990, partent de l'idée que le comportement entrepreneurial est la résultante d'un

¹⁰Intrapreneur : « agent de changement qui agit de façon entrepreneuriale au sein d'une organisation et qui possède des caractéristiques personnelles spécifiques », (FILION, L..J., 1989).

¹¹ARNAUD N. and all, 2012, « Un intrapreneur « ordinaire » au cœur d'une implantation réussie d'un changement organisationnel », RIMHE, *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, n°3 - NE - août/septembre/octobre - ENTREPRENEURIAT

¹²VERSTRAETE T. et FAYOLLE A., 2005, *Paradigmes et entrepreneuriat*, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 4, n°1,

processus de type interactionniste entre les éléments qui appartiennent à l'environnement et d'autres éléments reliés à l'individu.

Nous retiendrons cette approche de l'entrepreneuriat qui met en relation l'environnement avec l'entrepreneur(e). Mais lorsque l'on parle d'entrepreneur, qui est-il ?

1.2 Le profil de l'entrepreneur

Sans reprendre tous les éléments relatifs aux modifications du rôle, des fonctions et des missions de l'entrepreneur, il convient de faire, néanmoins, un bref rappel théorique sur cet individu, pour voir la place qu'il a occupé dans l'environnement et quelles sont les évolutions qui sont apparues. De nombreuses recherches ont été menées pour définir quel est cet individu appelé, entrepreneur.

Etre entrepreneur(e), c'est faire preuve d'audace pour certains, c'est une vocation ou un métier pour d'autres, en tout cas c'est prendre le risque d'échouer quelquefois, mais de réussir aussi. Ce risque, aujourd'hui, est de plus en plus pris par des femmes, soit par nécessité, soit par vocation et depuis quelques années elles se sont dites, « pourquoi pas nous », et se sont, alors, lancées dans l'aventure entrepreneuriale. Il n'existe pas de « one best way » dans la manière d'entreprendre et c'est surtout la combinaison de plusieurs facteurs économiques, sociologiques, politiques, culturels et environnementaux, spécifiques à chaque territoire qui va amener des gens « ordinaires » à faire des choses « extraordinaires », telles que s'engager dans la création ou la reprise d'entreprise et apprendre à entreprendre. Stendhal n'a-t-il pas dit : « la vocation c'est d'avoir pour métier sa passion... » ;

En fait, plusieurs définitions ont été apportées pour tenter de caractériser cet individu, au cours des siècles, si nous nous reportons aux approches descriptive et comportementale, nous pouvons, citer celles par les traits et celles par les faits, (Verstraete, 1999).

L'approche fonctionnel des économistes définit l'entrepreneur au sein du processus économique, ce dernier doit, pour certains, anticiper l'incertitude et le risque pour satisfaire un besoin, (Catillon, 1680-1734), pour d'autres, sa fonction principale réside dans l'accumulation du capital, ce qui lui permet d'embaucher du personnel, (Smith., 1776) ; il est aussi l'agent économique qui crée une utilité nouvelle, qui combine les facteurs de production et organise cette production, c'est la conception industrielle qui prévaut à ce moment-là, (Say, 1767-1832)¹³. Il s'en suit que l'entrepreneur doit comprendre les changements économiques, (école autrichienne, 19 et 20^{ème} siècles). A la suite de Knight¹⁴, l'entrepreneur est, alors, un agent qui s'appuie sur la prise en compte de l'incertitude, alors que pour Schumpeter, l'entrepreneur est, avant tout, un agent qui crée en s'appuyant sur l'innovation, c'est le fameux adage de la « création destructrice ». Après Schumpeter, l'entrepreneur prend toute sa place dans l'économie, il est cet agent dynamique, proactif et endogène (Schmitt & all, 2008). L'approche par les Traits, quant à elle, s'intéresse à d'autres aspects relatifs à l'entrepreneur, elle prend en compte les caractéristiques psychologiques des entrepreneurs, leurs traits de

¹³Janssen F. & Tastin L., ARIMHE, 2012/3

¹⁴Knight: « L'entrepreneur est une personne qui est prête à mettre en jeu sa carrière et sa sécurité financière pour mettre en œuvre une idée, à mettre son temps et son capital dans une entreprise risquée ».

personnalité, leurs motivations, leurs comportements, leurs origines et trajectoires sociales et essaie de définir des profils types d'entrepreneur ; elle va s'interroger sur le caractère inné de ce dernier. Elle met en évidence l'importance du système de valeurs correspondant à l'entrepreneur (Weber) et s'appuie sur la théorie du besoin de réalisation (Mc Clelland 1961¹⁵ et Maslow¹⁶) et indique que les entrepreneurs ont un fort besoin d'accomplissement de soi.

Ainsi, nous pourrions définir l'entrepreneur, comme étant un individu créatif, tenace, ayant le goût du risque, avec un fort besoin d'accomplissement, qui entreprend quelque chose, pour développer une idée en opportunité d'affaires, grâce à sa vision, et dont le but est de créer une valeur (richesse) nouvelle, répartie entre différentes parties-prenantes. « L'entrepreneur est une personne qui imagine, développe et réalise des visions », (Filion, 1991). L'entrepreneur a, ainsi, un rôle indéniable à jouer dans la création de richesses pour son territoire et devient un acteur incontournable du XXI^{ème} siècle. Nous constatons, de plus, que les PME¹⁷ et leur dirigeant prennent une place incontournable au sein de nos économies ; ils peuvent contribuer au développement local des territoires. Ces entreprises de par leur taille et leur proximité sont, non seulement, réactives face aux besoins des clients, mais sont, aussi, flexibles et s'adaptent rapidement aux mutations économiques que nous traversons.

1.3. Entrepreneur(e) de PME et Territoire

Le territoire est une appropriation délibérée, à la fois économique, idéologique et politique de l'espace géographique et la légitimité « territoriale » d'un entrepreneur est « d'autant plus forte que l'entrepreneur assume un rôle, remplit une fonction qui répond aux attentes du milieu environnant » (Julien et Marchesnays, 1996). « Les nouvelles perspectives de recherche en PME indiquent que ces organisations correspondent à différentes formes d'entreprises, avec, néanmoins, un dénominateur concernant la taille humaine, une contrôlabilité particulière et un fort poids de l'informel, mais toutes se retrouvent autour d'un fond commun », (Torres, 1999). Si l'univers de la PME est hétérogène, par contre, l'importance du rôle du dirigeant¹⁸ est l'invariant fondamental (Guillon et Weill, 1997) et ce dernier a recours au réseau pour avoir une vision plus pertinente, sur les actions à mener, pour tenter de pérenniser son entreprise sur le territoire. Le modèle de gouvernance des PME évolue, devient plus entrepreneurial et les compétences des entrepreneurs changent aussi. Sur la décennie 2002-2012 (Perroud, 2012)¹⁹ les PME ont participé fortement à la création d'emploi et notamment,

¹⁵ Les travaux de David C. Mc Clelland (1961) ont essayé de faire comprendre le système de valeurs et les motivations de l'entrepreneur. Mc Clelland a révélé deux dimensions essentielles qui détermineraient un comportement d'entrepreneur : le besoin d'accomplissement et le besoin de puissance

¹⁶ C'est en 1970, dans la deuxième édition de son ouvrage *Motivation and Personality*, qu'apparaît l'exposé le plus complet de sa théorie de la motivation humaine. Il met à jour cinq (groupes de) besoins fondamentaux : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance et d'amour, les besoins d'estime et le besoin d'accomplissement de soi

¹⁷ La PME est définie autour de cinq critères : une centralisation de la gestion, des systèmes d'information internes et externes simples et informels, une faible décomposition des tâches, une stratégie implicite et souvent à court terme, un contact direct avec la clientèle (JULIEN, 2008).

¹⁸ Dirigeant : Sens 1 Personne qui dirige, qui gouverne un pays, une entreprise. Synonyme leader Anglais (pays) leader, (entreprise) manager, director, lintern@ute.com / Le dirigeant est celui qui détient le pouvoir formel dans une organisation, www.jobintree.com

¹⁹ Perroud Marion : journaliste, spécialisée sur l'univers de la PME, chef.d'entreprise.com

en ce qui concerne les entreprises de 50 à 99 salariés. Sur les 20 dernières années, en France, les PME ont créé 2,3 millions d'emplois sur les 2,8 millions.

En France, les PME représentent 99,8% des entreprises intervenant dans les secteurs de l'industrie, du Commerce et des Services, elles sont les principales à fournir de l'emploi (60% des emplois) et à créer de la valeur ajoutée (Savajol).²⁰ L'intégration territoriale constitue le facteur primordial de tout choix d'implantation nouvelle pour les entreprises et notamment pour les PME (Torrés, 2003). L'économie mondialisée, loin d'être une économie des flux, s'appuie sur des pôles territoriaux où ces flux se croisent et s'enracinent et les régions européennes gagnantes sont celles qui affichent la plus forte identité culturelle, (Veltzet Laplante, 2007). Ainsi, le territoire agit en tant que structure de régulation face à la globalisation. La réhabilitation de l'entrepreneuriat passe par la reconnaissance des territoires comme lieu d'ancrage de la PME et des stratégies qu'elle développe. Les PME sont des entreprises où les chefs d'entreprise²¹ assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle-ci. (Agence des PME, 2003). Et c'est pour répondre à ces mutations, que le dirigeant exerce des rôles « d'éclaireur, de traducteur, de mobilisateur, de négociateur, de coordonnateur et de facilitateur ». Nous sommes bien dans la démarche, ici, qui montre l'importance du dirigeant de PME à donner du sens à ses actions (Weick, 1995/ Mispelblom-Beyer, 2006)²² et à tenter d'apporter des réponses face aux turbulences de l'environnement. Et quand ce dirigeant est une femme, alors quelle est sa démarche sur le territoire?

1.3 L'entrepreneuriat féminin en PME

Lorsque l'on écrit « femme entrepreneure » sur un moteur de recherche, un nombre impressionnant d'associations et de réseaux apparaissent, est-ce à dire que les femmes entreprendraient plus de façon collaborative ? Existents-ils des qualités indispensables pour être chefs d'entreprise ? Y-a-t-il des critères qui ont plus d'importance pour elles, tels que : le management des Hommes, le sens des responsabilités, la gestion financière, l'innovation ou encore le goût de l'aventure ?

Depuis une vingtaine d'années des études et recherches sur l'entreprendre au féminin ont été menées, mais la recherche sur les femmes entrepreneures en France est peu importante. Les différents travaux ont permis d'avoir une meilleure connaissance de la femme entrepreneure,

²⁰ Directeur des Études d'OSEO, Henry SAVAJOL a fait toute sa carrière au sein d'établissements spécialisés dans le financement des petites et moyennes entreprises. Depuis plus de 10 ans, il met en œuvre une politique d'études et d'enquêtes destinée à améliorer la connaissance des petites et moyennes entreprises et de leurs dirigeants. Il anime par ailleurs l'Observatoire des PME créé par OSEO, qui publie notamment un rapport annuel sur l'état des PME, et il participe régulièrement aux groupes de travail mis en place sur les sujets concernant les petites et moyennes entreprises, aux niveaux national (Conseil d'Analyse Stratégique), européen (DG Entreprise, NEFI) et international (OCDE).

²¹ ALLALI B. (2003), « ce qui caractérise les PME (de type classique au sens de Torrès, 1998) c'est essentiellement la place centrale qui y est occupée par le dirigeant ou le chef d'entreprise. ».

²² B. RAVELEAU, « La dynamique de l'activité des dirigeants des PME », 5ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat

même si le processus de création d'entreprises au féminin demeure, encore peu étudié par les chercheurs en entrepreneuriat (Richer, St-Cyr et Beaudoin, 2007)²³.

Elles ont porté, entre autres, sur les motivations de la femme entrepreneure, telles que celles liées au désir d'indépendance, (Filion, 1997) ; ou encore la distinction qui peut exister entre les motivations des Hommes et celles des Femmes, (Cadieux et all, 2002) ; enfin, la perte d'un emploi est aussi une des raisons qui incitent la femme à entreprendre, (Hugues, 2003).²⁴

A côté des recherches qui s'intéressaient plus à définir des caractéristiques comportementales de l'entrepreneuriat féminin, en s'appuyant sur l'approche par les traits, d'autres travaux basés sur le processus de création entrepreneurial ont été menés et ont permis d'aborder la démarche relative aux modalités de création en entreprise effectués par les femmes. Des recherches sur les styles de gestion ont également été menées et il en ressort que la femme a sa propre façon de gérer, elle aurait une « attitude plus maternelle » (Riebe, 2005) et appliquerait un management plus participatif.²⁵

Quoi qu'ils en soient, ces recherches sur l'entrepreneuriat féminin ont apporté un éclairage sur les caractéristiques comportementales et les compétences associées qui conduisent la femme à entreprendre, ainsi que sur le processus entrepreneurial et les obstacles encourus par l'entrepreneure, les modes de gestion et les styles de management de ces dernières, les difficultés liées aux sources de financement, la place des réseaux pour la femme ; ceci a mis en lumière les liens qui existent entre les performances et les croissances des entreprises dirigées par des entrepreneures.²⁶ Lorsque les entrepreneures recherchent la croissance pour leur entreprise, celle-ci doit leur apporter en même temps un « bien-être global », c'est-à-dire, à la fois au niveau privé et professionnel²⁷.

De plus, des recherches, sur l'identité sociale,²⁸ relatives à la femme entrepreneure ont été réalisées, par ailleurs, celles-ci abordent sous un autre angle, le rôle et la place de la femme dans l'entrepreneuriat. Ces travaux indiquent que les individus qui font partis d'un groupe d'appartenance, vont partager des valeurs et avoir des visions communes dans leur façon d'agir et d'entreprendre. Les entrepreneures font alors parties d'un groupe social, avec leur code, leur valeur, leur culture, leur histoire²⁹. De plus, des observations montrent que ces dernières sous-utilisent les réseaux (St-Cyr, 2001) et que si elles y font appel, alors elles se

²³Borges C. and all, 2008, « Particularités du processus de création d'entreprises par des Femmes », ICSB/CIPE, Halifax

²⁴ROBICHAUD Y. et all, 2006, « l'influence des motivations pression-attraction : une comparaison homme/femmes », 8^{ème} CIFEPME, octobre, Fribourg, Suisse

²⁵CARRIER C. et all., 2006/2, « Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années. », Vol.31, HEC Montréal, p.36-50

²⁶St-Cyr, L., Gagnon S., .2004, « Les entrepreneures québécoises », 7^{ème} CIFEPME, octobre, Montpellier, France

²⁷Léger-Jarniou C., 2013, « Femmes entrepreneures et forte croissance : est-ce possible ? », 8^{ème} congrès AEI, de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Fribourg, Suisse.

²⁸Identité sociale : « représentation qu'un individu se fait de lui-même et de son appartenance à un groupe » (Tajelin Whetten & Godfrey, 1998)

²⁹Vier Machado, H. et Rouleau, L., 2002, « Identité sociale et entrepreneuriat féminin : étude comparative entre le Brésil et le Canada », 6^{ème} Congrès International sur la PME, Octobre, Montréal, Canada.

retrouvent plutôt dans des réseaux féminins (Fenwick, 2003) ; en tout cas, la qualité du réseau peut-être déterminante pour savoir identifier les opportunités d'affaires.³⁰

D'autres chercheurs, ont abordé, aussi, l'entrepreneuriat féminin, sous l'angle systémique³¹, et s'appuient sur l'interaction de différents critères intervenant dans la sphère familiale et professionnelle, en tant qu'éléments moteurs incitant la Femme à entreprendre.

Concernant la France, « les travaux menés sur l'entrepreneuriat féminin sont plutôt qualitatifs et exploratoires, s'appuyant sur des échantillons d'entrepreneures (Chasserio et al., 2011/2012 ; Lebègue, 2012) » : il est à noter que la proportion de femmes entrepreneures de PME a bien augmenté depuis 1990.³²

Il ressort des différentes études que les femmes entrepreneures souhaiteraient garder un équilibre entre les valeurs familiales et la réussite en affaires, est-ce cela qui va les conduire à entreprendre de manière différente ? Quelles ont été les choix pris par ces dernières pour entreprendre ? Ces choix ont-ils été raisonnés, ont-ils été étayés par des décisions contraintes ou opportunistes, rationnelles ou politiques, guidées ou indépendantes ? Comment cela a-t-il été retranscrit dans le Business Model de leur entreprise ?

Afin d'appréhender la façon d'entreprendre et de manager des entrepreneures, nous nous référerons à l'étude et l'analyse de leur Business Model pour en tirer des renseignements. Ce travail exploratoire et qualitatif a été mené sur un petit groupe d'entrepreneures du territoire Adour. Le BM³³ permet d'identifier le procédé de construction de la richesse et de la valeur de l'entreprise, de voir quelles sont les conventions mises en place entre les différentes parties-prenantes et de saisir comment les ressources ont été utilisées et redistribuées par la dirigeante de la PME. Le BM va indiquer la signature de la dirigeante et sa façon de concevoir son affaire, avec les parties-prenantes et l'environnement dans lequel elle évoluera.

L'entrepreneure a construit son affaire, à partir de relations, de conventions et de codes quelle souhaite tisser au sein de son organisation.

Le modèle GRP³⁴ est un outil d'analyse qui permet de lire la stratégie définie par l'entrepreneure, il prend appui sur trois théories³⁵. Le BM, GRP, construit à partir de conventions³⁶ détermine la façon dont le secteur investi et les parties prenantes vont interagir.

³⁰CARRIER C. et all., 2006/2, « Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années. », Vol.31, HEC Montréal, p.36-50

³¹Cornet A et Constantinidis Ch., 2004/4, « Entreprendre au féminin », RFG, n°151, p.191-204.

³²Chabaud D. et Lebègue T, 2013, « Femmes dirigeantes en PME », RIMHE, n°7

³³Lehmann-Ortega L. : «Le business model se définit comme l'ensemble des mécanismes permettant à une entreprise de créer de la valeur (à travers la proposition de valeur faite à ses clients et son architecture de valeur) et de capter cette valeur pour la transformer en profits.

³⁴BM, GRP : créé par le professeur Thierry Verstraete, utilisé dans les travaux de thèse d'Estelle Jouison-Laffitte (Jouison, 2008) et de Vinciane Servantie(Servantie de Castro juillet 2012), développé par les membres du laboratoire de recherche de l'IRGO de Bordeaux IV. Le BM GRP : est une convention relative à la génération de la valeur(G), à la rémunération de la valeur (R) et au partage de cette valeur (P) entre les parties prenantes impliquées au projet ou à l'organisation.

³⁵Les 3 théories : théorie des parties- prenantes, des conventions et des ressources.

³⁶La convention c'est : « une forme plus ou moins explicite de représentation partagée influençant sur le comportement à adopter dans une situation, parfois une façon de se conduire en fonction du comportement des autres. », (Verstratete T., juin 2012)

L'entrepreneure doit s'assurer que la convention retenue va générer une valeur rémunérée et partagée, pour l'ensemble des acteurs en présence et identifiés dans son projet. Le modèle GRP a permis à l'entrepreneure de construire la trajectoire stratégique de son entreprise, en fonction de sa perception de l'environnement et des capacités productives de sa PME. Ainsi, l'entrepreneure a mis en place une structure d'entreprise, une organisation hiérarchique et des relations avec les différents partenaires, lui permettant de satisfaire, de façon optimale, les parties-prenantes³⁷ concernées et créer de la richesse. Le BM est une représentation dynamique et collective, créatrice de sens et de valeurs, pour chacun et qui va évoluer, tout le temps et avec le temps, en fonction des attentes de l'entrepreneure et de l'évolution du marché.

Le travail d'étude et de recherche, mené sur ces PME dirigées par des entrepreneures, a non seulement permis d'identifier des caractéristiques singulières d'entrepreneures de PME, appartenant à un territoire donné, mais de plus, a permis aux étudiants de voir, comment utiliser un BM, GRP et d'avoir une meilleure compréhension du processus entrepreneurial, grâce à l'acquisition de connaissances pragmatiques auprès d'entrepreneures..

2. Démarche pédagogique sur l'entrepreneuriat féminin : Business Model d'Entrepreneures de PME du territoire Adour

2.1 Le mode opératoire

Cette approche didactique sur l'entrepreneuriat féminin a amené les 20 étudiants de la filière entrepreneuriat, par équipe de 5 personnes, à aller à la rencontre de cinq PME, dirigées par des entrepreneures. Ceci leur a apporté un éclairage sur la façon dont ces entrepreneures gèrent leurs PME. Ce travail sur des projets entrepreneuriaux « grandeur nature » leur a permis d'identifier les pratiques managériales et entrepreneuriales de ces entrepreneures et de déceler quelles étaient leurs spécificités dans la manière de conduire leur entreprise.

C'est une perception des faits entrepreneuriaux et managériaux et une représentation de l'entreprendre au féminin qui ont été obtenues par les étudiants, lors de ce travail pédagogique. Ce travail de recherche s'appuie sur les ressentis des femmes entrepreneures. La démarche entreprise est une démarche de type qualitative qui conduit à percevoir, quels sont les modes d'entreprendre et de management de ces dirigeantes de PME.

Le but de cette expérience pédagogique est de présenter aux étudiants les différentes facettes de l'entrepreneuriat et leur montrer, grâce à la confrontation avec des entrepreneures, comment celles-ci, au quotidien, agissent pour avancer, rebondir et créer, ainsi, de la richesse pour leur entreprise et pour le territoire.

Cette pédagogie active basée sur l'apprentissage de concepts entrepreneuriaux, fait des « allers-retours », entre théorie et pratique, elle s'appuie sur la co-proximité des acteurs et sur leurs perceptions différentes des faits ; elle permet d'échanger les informations recueillies par

³⁷Clarkson (1995) fait une distinction entre : les parties prenantes primaires (indispensables à la survie de l'entreprise) et Les parties prenantes secondaires (non indispensables pour la firme mais influencées ou influençant ses décisions)

chacun et partager les connaissances, afin de construire et d'apporter des réponses, aux problématiques rencontrées en entreprise.

Créer du lien entre les différentes parties-prenantes du tissu entrepreneurial du territoire, (étudiants et enseignant d'école de management, entrepreneurs et réseaux partenaires de la création d'entreprise) et s'appuyer sur l'expertise d'acteurs du monde entrepreneurial, contribuent à promouvoir « l'esprit d'entreprendre » en prenant en compte les Valeurs de chaque individu.

Pour les étudiants, c'est une nouvelle façon d'apprendre, basée sur l'échange d'expériences avec des professionnels extérieurs et avec le professeur référent qui fait office de « tuteur ». Cela permet de promouvoir l'esprit d'entreprendre auprès des étudiants et permet, également, de créer des liens avec des entrepreneures de PME. Les jeunes se frottent, ainsi, au travail en équipe et acquièrent des compétences qui les rendent encore plus opérationnels pour affronter, demain, le marché du travail.

Pour les dirigeantes d'entreprises locales, c'est un échange, avec des étudiants d'école de management, qui les conduit à avoir un retour sur les stratégies développées et le management qu'elles exercent au sein de leur PME.

2.2 La méthodologie de recherche

Le terrain d'investigation, 5 PME dirigées par des entrepreneures sur le territoire Adour, a conduit à faire travailler les étudiants à partir d'une démarche qualitative, notamment, celle relative aux études de cas. Ce travail exploratoire sur l'entrepreneuriat féminin a permis à partir des informations recueillies, à la suite d'entretiens semi-directifs, d'enrichir les connaissances que l'on pouvait avoir sur l'entreprendre au féminin. Les représentations obtenues sur « cet entreprendre au féminin » visent à apporter un éclairage complémentaire et à sensibiliser les étudiants d'ESC aux problématiques liées à l'entrepreneuriat féminin.

La question de départ de ce travail d'étude a été d'identifier ce qui anime des femmes à entreprendre dans des PME, tant au niveau de la façon dont elles entreprennent, que de la manière dont elles créent la Valeur (Richesse) pour leur entreprise, ou encore du style de management qu'elles utilisent pour faire avancer leur équipe.

La problématique de recherche porte sur :

« Comment des femmes entrepreneures de PME construisent-elles leur Business Model ? »

Les questions sous-jacentes qui en découlent sont

Q1 : Quelle est la Valeur (la Richesse) recherchée par l'entrepreneure ? Quelle est le lien avec le système de valeurs de l'entreprise / avec la culture du territoire où elles sont implantées ?

Q2 : Quel est le mode de management pratiqué par ces entrepreneures ? Existe-t-il des modalités managériales particulières ?

Q3 : Existe-t-il des caractéristiques communes, dans la façon d'entreprendre de ces entrepreneures de PME ?

2.2.1 La démarche pédagogique

C'est une démarche exploratoire qualitative, s'appuyant sur la technique des études de cas multiples, qui a été conduite par les étudiants ; ces derniers ont au préalable étudié ces entreprises à partir de données secondaires obtenues sur les entreprises étudiées.

Des interviews semi-directives ont été réalisées, à partir de guide d'entretien³⁸ qui a été élaboré en cours et qui a servi de trame pour chaque cas d'entreprise étudiée.

L'ensemble des interviews a été enregistré et retranscrit intégralement afin de pouvoir exploiter les informations recueillies et les analyser, à partir du BM GRP. Ceci a permis de mettre en exergue les spécificités des modes de management de ces femmes entrepreneures du territoire Adour ainsi que les processus entrepreneuriaux qui les ont amenées à créer et développer leur entreprise. Le travail sur le BM GRP a permis, également, aux étudiants de pouvoir communiquer, sur la représentation de la stratégie, faite par la dirigeante, auprès des différentes parties-prenantes de l'entreprise.

2.2.2 le cadre opératoire et la méthodologie utilisée

Le choix des PME sur le territoire Adour a été aléatoire. Les PME participantes proviennent d'entreprises appartenant à des réseaux féminins ou d'organismes institutionnels en relation avec la création et reprise d'entreprise. Elles font parties de différents secteurs d'activités économiques, elles sont de tailles et d'âge différents, mais elles se situent toutes sur le territoire Adour.

C'est à partir d'entretiens semi-directifs que les étudiants par équipes de 5 sont allés au-devant des entrepreneures et de leurs collaborateurs sur le terrain, afin de recueillir les informations. Au préalable des recherches sur des données secondaires et à partir d'Internet, également, ont permis aux étudiants de recueillir des informations objectives sur ces PME ; ils ont pu alors retranscrire ces renseignements et dresser une carte d'identité de ces entreprises.

Les étudiants ont endossé la posture de « chercheur junior », dont le but est d'écouter et d'analyser les entreprises au féminin. Les entretiens se sont déroulés au sein des entreprises et leur durée a été de 2h environ. Les étudiants ont interrogé 2 catégories d'acteurs dans l'entreprise, à deux intervalles temps différents, espacés de 15 jours. Les premiers entretiens ont été réalisés auprès des dirigeantes de PME et ils ont été retranscrits en totalité. A la suite de cela, le deuxième entretien a été réalisé auprès d'un collaborateur (trice) de la PME. Les données ont été analysées; ceci a permis d'identifier des caractéristiques singulières sur la façon d'entreprendre. Les étudiants ont également retranscrit les informations sur le BM GRP.

2.2.3 La présentation des cas des PME dirigées par ces entrepreneures

Ces 5 PME se trouvent sur le territoire de l'Adour et les entrepreneures de ces dernières occupent des fonctions de direction en tant que DG ou PDG des organisations. Elles ont soit créé pour 2 d'entre elles, soit repris l'entreprise pour 3 d'entre elles.

³⁸ GUIDE D'ENTRETIEN, ANNEXE 1

Ce sont des entreprises appartenant à différents secteurs d'activités et le nombre d'employés varie de 9 à 48, sur le territoire Adour.³⁹

Au travers de ces entretiens, il se dégage des caractéristiques communes à ces entrepreneures de PME : ce sont des Individus passionnés par leur travail, qui possèdent des Valeurs fortes, en termes de responsabilité, d'engagement, d'honnêteté, d'acharnement, d'implication et de respect d'autrui. Ainsi, si on se réfère aux objectifs liés au processus entrepreneurial, 4 d'entre elles auraient plutôt un profil PIC⁴⁰, c'est-à-dire qu'elles rechercheraient tout d'abord la stabilité et la continuité pour leur PME, verbatim : « *Faut pas avoir la folie des grandeurs, c'est à double tranchant, parce que souvent c'est aussi la solitude du chef d'entreprise d'une PME, c'est que souvent il est seul.* », verbatim « *Je ne prendrai pas de risques, parce qu'on ne peut compter que sur soi-même* », elles sont, aussi, réticentes à l'entrée de nouveaux actionnaires dans le capital de leur entreprise, verbatim « *Ma vision est de rester indépendante, d'avoir le plaisir du travail bien fait et en équipe* », « *Je souhaite faire toute seule, et ne rien devoir à personne* », la croissance ne fait pas partie de leur préoccupation première, par contre, l'une d'entre elles, aurait plutôt un profil CAP, car elle souhaite avoir une autonomie de décision qui permette une croissance de son entreprise, verbatim « *Quand j'ai créé mon entreprise en 2005 j'avais déjà pour objectif de la rentabiliser, ensuite j'avais prévu dans les statuts de la société de créer un centre de formation car ça n'existait pas dans le métier, j'avais prévu dans les statuts de créer ma marque de cosmétique...je l'ai prévu il y a 8 ans déjà, de faire des succursales pas des franchises en France* » et elle est prête à prendre des risques pour cela, alors que les autres sont plutôt prudentes, face au risque.

S'il fallait dresser le profil de ces entrepreneures, à partir des valeurs qui ressortent de ces interviews, nous sommes face à des entrepreneures qui ont une véritable passion pour leur travail et qui ne se voient pas faire autre chose que le métier qu'elles exercent.

Verbatim : « *Ma vie elle serait à refaire, je la referais, je changerais rien* » ; « *Moi j'aime travailler ici, je suis contente tous les matins de me lever pour y aller* » ; « *Je suis fière de ma famille, de mon entreprise, et de mes amies femmes d'entreprise* » ; « *Je suis une entrepreneure dans l'âme et un très mauvais salarié..J'ai voué ma vie à ma passion, complètement. C'est un choix de vie* » ; « *je veux vivre pleinement et avoir toujours de nouveaux challenges à relever.* »

Ces dernières possèdent une excellente connaissance de leurs produits et de leur marché. De plus, ce qui les anime au quotidien c'est cette capacité à vouloir que leur entreprise reste compétitive, tout en se développant, mais sans prendre de risque démesuré, pour la majorité d'entre elles. De plus, il est important pour elles de conserver des valeurs fortes au sein de leur entreprise et de s'appuyer sur l'équipe.

Verbatim : « *Je travaille avec une équipe, je me sens responsable des gens qui travaillent avec moi, je me sens responsable sur un plan professionnel et sur un plan humain* » ; « *Les valeurs s'est être attentif à nos salariés* » ; « *J'aime impliquer mes salariés et n'hésite pas à les féliciter* » ; « *J'ai une relation d'extrême confiance* » ; « *Je m'adapte au quotidien à la*

³⁹Tableau : FICHE SIGNALÉTIQUE DES ENTREPRENEURES, ANNEXE 2

⁴⁰Julien et Marchesnay : deux typologies de propriétaires dirigeants de PME, les PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) et les CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité)

demande, à la variation de la clientèle » ; « C'est le plaisir de créer des choses qui n'existaient pas.. ; le challenge de certains dossiers qui sont hyper complexes » ; « Les valeurs c'est être attentif à nos salariées et à nos clients » ; « Il est important de tenir ses promesses. » ; « Je suis axée sur les résultats, mais je privilégie la conviction, la motivation, l'implication des personnes qui m'entourent .

Nous pourrions dire que ces entrepreneures de par leurs caractéristiques, ont plutôt des traits du « missionnaire⁴¹ », c'est-à-dire qu'elles travaillent beaucoup pour faire évoluer leur entreprise, qu'elles sont passionnées par leur travail, déterminées et battantes, avec une forte implication sur leur métier, beaucoup d'exigence pour elle et leur équipe, mais avec un aspect très humain dans la relation à l'autre.

Les caractéristiques de ces entrepreneures de PME, du territoire Adour, sont : conciliation vie de famille et travail, avec goût de la fête (fêtes de Bayonne, identité culturelle) et de la convivialité (sorties entre ami(e)s, montagne et mer / partages de moments de détente et petits restaurants sympas) ; force de caractère (ne jamais lâcher prise), avec de la passion et de la persévérance dans les actions à accomplir.

2.3 Les résultats et discussions

Le BM, GRP, utilisé dans cette étude, a permis de mettre en exergue différents points relatifs à la Génération, Rémunération et Partage de la Valeur, entre les différentes parties-prenantes et de saisir les modalités et caractéristiques dans la façon d'entreprendre de ces entrepreneures.

2.3.1 La Valeur recherchée et le modèle entrepreneuriale de ces entrepreneures de PME

Il ressort de cette approche entrepreneuriale certaines caractéristiques qui sont plutôt liées à la typologie et taille de l'entreprise, c'est-à-dire la PME.

En ce sens, ces entrepreneures vont rechercher en permanence, à s'adapter rapidement à la conjoncture, ce qui est possible, en raison de la taille de leur organisation, verbatim : « *On s'adapte en permanence et ça c'est la forme des petites structures. Parce que il y a pas besoin de réunir un conseil de direction ou un conseil d'administration, questionner les actionnaires* » ; de plus, elles sont aussi très à l'écoute de leurs clients, verbatim : « *« On essaie de gérer et faire que justement que l'on ait un client fidèle » « On est extrêmement tournés vers la satisfaction du client* » ; on remarque, également, une proximité très forte avec le personnel, verbatim : « *Avoir le plaisir du travail bien fait et en équipe . J'ai envie que les gens soient là car ils sont contents d'être-là, contents d'apporter leur pierre à l'édifice, et c'est important que ce soit pas que moi, mais tout le monde.* » ; et comme tout dirigeant, elle ressent aussi la solitude du chef d'entreprise dans les décisions finales à prendre, verbatim : « *Faut pas avoir la folie des grandeurs, c'est à double tranchant, parce que souvent c'est aussi la solitude du chef d'entreprise d'une PME, c'est que souvent il est seul* ».

⁴¹Filion L.J., définit six types d'entrepreneurs. Parmi ces 6 typologies, le Missionnaire : entretient une vision de là où il veut aller, passe du temps à communiquer avec ses employés, s'assure que son entreprise demeure un système qui s'adapte et qui apprend, est exigeant et représente un modèle de performance difficile à dépasser et enfin est axé sur les résultats, mais privilégie la conviction, la motivation, l'implication des personnes qui l'entourent.

Néanmoins, il a été constaté que la performance recherchée n'est pas en premier financière, verbatim : *« La croissance du CA et des bénéfices n'est cependant pas une de mes priorités ; pour moi, les meilleures récompenses sont tout simplement de trouver du travail à tous mes salariés et de voir évoluer mon entreprise »*, il est, ainsi, important, pour elles, de prendre en compte d'autres critères tels que l'image, le social, l'environnement, verbatim : *« pour moi la performance c'est économique, mais c'est aussi une performance d'image. L'entreprise elle a une image, il faut la garder... puis, une ligne de conduite auquel il ne faut pas déroger. »* *« J'ai envie de la faire grandir et développer, mais sans compromettre mon existence personnelle en dehors du travail et sans compromettre non plus cette bonne atmosphère de travail qui règne au sein de l'équipe. »*

En synthèse, la recherche de la valeur et le modèle entrepreneurial construit par ces entrepreneures correspond à ce que l'on pourrait trouver dans toutes PME, avec néanmoins, une approche sur la performance, ne priorisant pas l'aspect financier, mais mettant en avant la notoriété de l'entreprise et les aspects humains, avec une écoute particulière, vis-à-vis de l'ensemble des parties-prenantes (collaborateurs, clients, ..). Le territoire, quant à lui, dans ces cas présents, n'a aucune répercussion dans la façon dont elles ont construit leur BM.

2.3.2 Le mode de management de ces entrepreneurs de PME

Il existe des caractéristiques indéniables dans la façon de manager de ces entrepreneures.

On rencontre dans la façon de manager douceur et fermeté à la fois, car si l'autorité est toujours présente, elles essaient de créer une ambiance conviviale et familiale, verbatim : *« Je pense qu'on gomme moins le côté humain peut-être que les hommes ne peuvent le faire. D'ailleurs chaque salarié qui travaille pour moi, homme ou femme, j'essaie de pas perdre de vue la dimension humaine »*. Le cadre de travail dans lequel travaille les collaborateurs est important et l'ambiance qui y règne doit donner envie à ces derniers de s'impliquer, de prendre des initiatives et d'être entendus, verbatim : *« Tous les jours on se retrouve pour boire le café, tout le temps. »*, *« Je ne vais pas dans l'ancien bureau de ma mère qui est fermé, je préfère être au cœur de ce qui se passe, je n'ai pas envie de m'isoler »*. Nous sommes dans un management dit participatif, où le collaborateur a son mot à dire ; il est écouté et son avis est recueilli, même si la décision finale leur incombe. Le souci de transparence et la confiance sont des leitmotivs ; l'entente et les échanges, entre les personnes, sont les bases du travail. De plus, ces entrepreneures sont très sensibilisées par la formation de leur personnel, afin que ces derniers puissent s'impliquer pleinement en entreprise et être fiers de travailler dans leur organisation, verbatim : *« J'essaie de donner des responsabilités, mais j'ai du mal. Il y a un problème de compétences. Je les forme, en passant entre 5 et 7 heures de formation par semaine, ce qui est énorme. »*. Il y a, ainsi, une forte culture d'entreprise, basée sur le développement d'un esprit d'équipe où l'implication et la motivation des collaborateurs sont des ingrédients importants, verbatim : *« On réunit tout le monde une fois par an. Tout le monde va participer, on va se réunir, tous les ateliers ensemble, comme ça ils échantent. »*. Elles s'entourent d'avis et de conseils pour décider, verbatim : *« Il y a ma collaboratrice, actionnaire associée, qui pour moi est très importante et que je vais solliciter souvent car elle est plus ancienne dans la profession et elle travaillait déjà avec ma mère. J'ai une relation d'extrême confiance »*

De plus, la plupart d'entre elles participent à des projets liés à l'insertion et à des actions solidaires et humanitaires (stages, 4L Trophee, visites d'entreprises,..), verbatim : *« Parfois,*

nous donnons de vieilles caravanes pour les familles en difficulté et cela créé une certaine cohésion», « J'envoie des bennes de matériels dans les pays en difficulté ».

Enfin, pour rompre la solitude du dirigeant, elles font toute partie de réseaux de femmes chefs d'entreprise, ce qui leur permet de partager, de donner au groupe et d'apprendre du groupe, verbatim : *« Cela me permet d'apprendre sur plein de choses et sur des domaines différents que je n'aurai pas abordés. », « Cela permet de me réaliser au travers autre chose que mon entreprise et aussi de partager des moments de détente. ».*

En synthèse, le mode de management est de type humaniste, il s'appuie sur les valeurs humaines et ces entrepreneures mettent en place de la RSE⁴² de façon naturelle. La communication, l'écoute et la participation sont des éléments moteurs. Les décisions sont prises en concertation avec les collaborateurs, mais ce sont elles qui décident à la fin. On retrouve dans le management de ces entrepreneures de l'écoute, du soutien, de la douceur, mais aussi de l'organisation, de l'efficacité et de la rigueur. Ces entrepreneures trouvent le besoin de se regrouper au sein de réseaux pour partager et échanger et rompre l'isolement entrepreneurial. On peut parler d'un management que l'on peut qualifier de « maternel » dans la mise en œuvre et le rapport à l'autre, il est caractérisé par une certaine dualité entre : « force et douceur », « rigueur et tolérance », « autorité et considération »

2.3.3 Les défis de l'entrepreneuriat féminin

Il est à noter qu'il est parfois difficile de concilier famille et entreprise, cela ne va pas sans concession au niveau familial, car les rôles de mère et d'épouse sont toujours présents et il faut savoir et pouvoir combiner cela avec le rôle de chef d'entreprise, verbatim : *« Etre une femme ça a plein de casquettes ».* De plus, les entrepreneures pour réussir doivent s'imposer et affirmer leur autorité, ainsi que faire reconnaître leurs compétences dans des milieux quelquefois très masculins, il s'en suit que le rapport à l'autorité est un combat de tous les jours, verbatim : *« On n'a pas un crédit de confiance au départ, on doit se battre, par contre, après quand on a passé ça, c'est la voie étoilée, après les gens ils oublient. »*, mais il permet une fois acquis de développer un management plus participatif où tout le monde à sa place, en s'appuyant sur de la transparence de la part de l'entrepreneure et de l'implication au niveau des collaborateurs, verbatim : *« Les femmes sont plus accrocheuses, elles savent le prix qu'elles ont acquis à la force du poignet ; « Jamais rien lâcher, toujours être les meilleures, occuper le créneau, le créneau sur lequel on est les meilleures. Rien lâcher. »*

L'entrepreneure est toujours confrontée aux défis et doit faire front en permanence et ce qui est important c'est de savoir être au-devant de la scène, motiver ses équipes et les entraîner dans le projet de l'entreprise, Verbatim : *« Tous les chefs d'entreprise que je connais, moi, qui sont des bons vendeurs, ils s'en sortent, ils tirent leurs équipes, ils se débrouillent, la gestion après ils s'en dépatouillent, la vie d'entreprise, c'est pas que des chiffres quoi !! C'est aller au charbon. »*

Ainsi pour entreprendre, il convient d'avoir la foi et la confiance en ce que l'on fait en permanence. Selon ces entrepreneures, les qualificatifs qui ont été donnés sur l'entrepreneuriat féminin sont : *« audace, dynamisme, efficacité, passion, motivation, force de caractère, volonté,*

⁴²RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale

acharnement, sincérité, honnêteté, être vrai, amener de la gaieté et de la souplesse féminine. » A cela on peut ajouter, une bonne condition physique et savoir bien s'entourer.

2.3.4 Discussions

Ce travail d'étude et de recherche, de type exploratoire et de nature qualitative, est parti du terrain et c'est au travers de l'étude de cas de PME que les informations ont été obtenues. Il a permis de mettre en avant certaines modalités entrepreneuriales d'entrepreneures de PME d'un territoire donné, en se concentrant sur l'étude d'entrepreneures, pour essayer de comprendre leur façon d'entreprendre, de manager leurs équipes au travers la construction de leur Business Model.

Il serait intéressant de se demander si les femmes entrepreneures, de façon globale, sur un échantillon plus représentatif, recherchent en priorité à dégager, en ce qui concerne la Valeur (c'est-à-dire, la richesse de l'entreprise), plus de la performance globale, que de la performance purement financière ? Car, c'est ce qui ressort de l'étude de ces 5 cas de PME.

De plus, est-ce que la prise en compte de la RSE et notamment l'attention particulière portée à leur personnel, est-elle une caractéristique spécifique du mode de fonctionnement et des valeurs de l'entrepreneure féminine ? Ou est-ce le cas des PME de famille qui sont très attachées à leur territoire et à l'Homme en particulier ? Ce qui est ressorti de cette étude, néanmoins, c'est que la RSE, dans le BM de ces PME, se fait de manière naturelle et ces entrepreneures n'en font pas un avantage concurrentiel dont elles pourraient se prévaloir.

En ce qui concerne, des spécificités mises en avant, quant au mode de management, que nous avons appelé le management « maternaliste », qu'en est-il de façon globale ? Dans l'étude menée sur ces 5 PME, il ressort que les caractéristiques managériales prennent appui sur « l'affect » comme variable importante des pratiques de management de ces entrepreneures ; elles accordent, ainsi, une grande place à la participation et à l'implication de Tous dans le projet collectif. Là encore, est-ce que cela serait le cas dans toutes les typologies d'entrepreneures de PME, quel que soit le secteur d'activité, ou le territoire, ou encore la taille de leur entreprise ?

Au travers de cette étude exploratoire, des pistes de réflexion apparaissent et montrent qu'il y aurait des critères communs dans l'entreprendre au féminin, pour des entrepreneures de PME, tels que : l'engagement, l'acharnement, la persévérance, la mise en avant des compétences pour asseoir son autorité auprès des différentes parties prenantes. Ces caractéristiques comportementales sont-elles, comme cela a été établi dans cette étude, des spécificités propres à l'entrepreneure ou ne font-elles pas parties de l'apanage de tout entrepreneur de PME ?

Enfin, les travaux menés indiquent que ces entrepreneures, pour vaincre leur isolement, ont besoin de s'appuyer sur la force de réseaux. Il a été noté et relevé que ces entrepreneures vont chercher non seulement à se retrouver entre « pairs » au travers des réseaux dans lesquels elles s'inscrivent, mais que de plus, ces réseaux sont très souvent féminins, car ces entrepreneures rencontrant des difficultés et problématiques identiques, préfèrent se retrouver entre elles, pour en parler. Il semblerait que pour ces dernières, il soit plus facile de s'expliquer et s'exprimer devant des personnes qui vivent et ressentent les mêmes réalités au quotidien. Néanmoins, l'une d'entre elles a dit : « j'ai le même cerveau que vous Messieurs, et

s'il y a des choses différentes, c'est de l'ordre de la génétique. Il faut être méthodique, synthétique et savoir faire 50 choses à la fois ! ».

Quoi qu'il en soit, ce travail de recherche et d'étude sur des entrepreneures de PME, permet de décliner cet entreprendre au travers de la terminologie suivante le « Mater-preneuriat ». Ce concept prend appui sur 3 axes mis en avant par l'entrepreneure de PME:

- La recherche d'une Valeur (Richesse) plus Globale et moins Economique, mettant l'Homme au centre des préoccupations dans le BM de la PME,
- Un Management de type « Maternaliste » s'appuyant sur le côté esprit de famille et un mangement de type participatif, avec une implication des collaborateurs dans le projet d'entreprise,
- Des modalités d'Entreprenredouble, se déclinant à partir de critères tels que la persévérance, la force de caractère et la persuasion au niveau de la façon d'agir en entreprise, mais s'en oublier pour autant, l'utilisation de comportements entrepreneuriaux, prônant le partage, la transparence et l'entraide vis-à-vis de l'autre.

CONCLUSION

L'objet de cette contribution, de type qualitatif, réalisée à partir d'une démarche « terrain » et de ce travail de recherche mené dans le champ de l'entrepreneuriat féminin, est d'apporter un éclairage sur la façon dont des entrepreneures de PME d'un territoire donné, celui de l'Adour, déclinent leur processus entrepreneurial, à partir de l'étude de leur Business Model.

Cette communication présente deux apports. Le premier est de relever quels sont les défis de l'entrepreneuriat féminin. Et au travers de cette analyse, il ressort que les entrepreneures au féminin doivent plus que leurs confrères hommes, travaillant sur les mêmes typologies d'entreprises, les PME⁴³, s'imposer en permanence et affirmer leur autorité, elles doivent de plus combiner le rôle de chef d'entreprise et de mère/ femme au sein de leur famille et être en permanence au-devant de la scène, pour motiver leurs équipes afin de les entraîner dans le projet d'entreprise. Le second réside, dans le fait, de faire découvrir l'entrepreneuriat féminin à des étudiants d'ESC, en utilisant une pédagogie expérientielle basée sur l'entrepreneuriat qui met l'étudiant dans le faire. Cela permet de leur inculquer des méthodologies de recherche appliquée, en leur faisant prendre la posture de « chercheur junior ». Les étudiants peuvent ainsi découvrir l'entrepreneuriat et développer leur esprit entrepreneurial, en étant acteurs et force de proposition dans les travaux menés. Il est indispensable d'allier la théorie à la pratique, afin de montrer l'importance des concepts transposables en entreprise, de façon originale, en impliquant directement les étudiants dans le monde de l'entreprise. Ceci permet, aussi, de montrer aux entrepreneures de PME que demain elles peuvent, avoir recours à des collaborateurs compétents, provenant de ces écoles.

Il serait intéressant de pouvoir continuer ce travail d'étude et de recherche et de l'étendre à un échantillon plus représentatif, pour valider ou invalider, les informations obtenues. De plus, une étude en profondeur, sur une PME dirigée par une femme entrepreneure, sur un temps plus long et en prenant en compte toutes les parties-prenantes de cette entreprise, pourrait, là aussi, apporter des renseignements intéressants et exploitables, sur des problématiques actuelles, cette recherche pourrait amener à s'interroger, alors, sur la place de la Responsabilité, dans la PME. Cette dernière serait-elle plus l'apanage des entrepreneures ?

⁴³L'auteur est investi depuis plus de 10 ans dans le champ des PME de famille. Elle a travaillé avec des dirigeants de PME, en tant qu'animatrice de club APM (Association pour le Progrès du Management) et a écrit différentes communications sur cette thématique.

Bibliographie :

- ALLALI B., 2003, « Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire », Thèse, HEC Montréal, mars.
- ARNAUD N. and all, 2012, « Un intrapreneur « ordinaire » au cœur d'une implantation réussie d'un changement organisationnel », RIMHE, n°3 –Entrepreneuriat- NE - août/septembre/octobre -
- BORGES C.and all, 2008, « Particularités du processus de création d'entreprises par des Femmes », ICSB/CIPE, Halifax
- BRUYAT C. ET JULIEN P.A, 2000, « Defining the field of research in Entrepreneurship? » Journal of Business Venturing, 16, p. 15-180
- CADIEUX, L. and All, (2002), « La succession dans les entreprises familiales dirigées par les femmes », Revue Internationale PME, Vol.15, n°1, 115-130.
- CARLUER F., (2005), « Réseaux d'entreprises et territoires : une matriced'analyse stratégique », Management Prospective Ed. | Management & Avenir, 2005/4 - n° 6, pp.7-25.
- CARRIER C. et all., 2006/2, « Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années. », Vol.31, HEC Montréal, p.36-50
- CHABAUD D. et LEBEGUE T., 2013, « Femmes dirigeantes en PME : Bilan et perspectives, RIMHE, n°7, mai/juin/juillet, p.43- 60
- CORNET A et CONSTANTINIDIS Ch.,2004/4, « Entreprendre au féminin », RFG, n°151, p.191-204
- FAYOLLE A. et FILION L.J, 2006, « Devenir Entrepreneur », Pearson Education France, Village Mondial.
- FAYOLLE A. et DEGEORGE J.M, 2012, « Dynamique entrepreneuriale : le comportement de l'entrepreneur », De Boeck Supérieur.
- FILION, L.J., 1989, «L'intrapreneur : un visionnant», Revue Internationale des Petites et Moyennes Organisations, Vol. 5, No. 1, pp.22-33.
- FILION, L.J., 1997, « Le métier d'entrepreneur », Revue d'Organisation, Automne, 6, 29-45
- FILION,L.J., 2000, « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », Cahier de recherche n° 2000-02
- GUILHON, A. et WEILL M., 1996, "Les démarches qualité en PME : méthodologie et résultats d'enquête", Colloque AIMS.
- HUGUES, K.D., 2003, Pushed or pulled?, Work and Organization, 10(4), 433-454
- JANSSEN F., TASKIN L., 2012, «Quelles spécificités pour l'étude du changement entrepreneurial », RIMHE, n°3, Entrepreneuriat, p.87-95., ARIMHE.
- JOUISSON, E., 2008, « L'opérationnalité du Business Model en contexte de création d'entreprise : Recherche Action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise », Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Bordeaux IV.
- JULIEN, P.A., 1996, "Entrepreneuriat, , développement du territoire et appropriation de l'information." Revue Internationale PME, Vol. 9, N°3-4.
- JULIEN, P.A., 2008, " Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité »." Revue Internationale P.M.E., 21, N°2: 119-144.
- JULIEN P.A et MARCHESNAY M., 1996, « L'Entrepreneuriat », Economica.
- LEBEGUE T., 2011, « Le processus entrepreneurial des Femmes en France », Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Brest.
- LEGER-JARNIOU C.,2013, « Femmes entrepreneures et forte croissance : est-ce possible ? »,8^{ème} congrès AEI, de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Fribourg, Suisse.
- LEGER-JARNIOU C.,2013, « Le grand livre de l'Entrepreneuriat », Dunod.

- LEHMANN-ORTEGA L., 2008, « BusinessModel : from buzz word to managerial tool », Working Paper, Groupe Sup de Co Montpellier
- MESSEGHEM K. et VARRAULT N., 1998, « Stratégie d'adoption d'une démarche qualité en PME », Revue Internationale PME, vol. 11, n°1.
- PERROUD, M. (31/05/2012), « 2002-2012 : une décennie mouvementée pour les PME françaises », Chef d'entreprise.com.
- RAVELEAU B., 2007, « La dynamique de l'activité des dirigeants des PME », 5ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Octobre, Sherbrooke, Canada.
- RESEAU EGEE, (Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise), www.egee.asso.fr
- ROBICHAUD Y. et all, (2006), « L'influence des motivations pression-attraction : une comparaison homme/femmes », 8ème CIFEPME, Octobre, Fribourg, Suisse
- SAIVES, A., 2002, « Territoire et compétitivité de l'entreprise », Paris, l'Harmattan.
- ST-CYR, L., GAGNON, S., 2004, « Les entrepreneures québécoises », 7ème CIFEPME, Octobre, Montpellier, France.
- SCHMITT Ch. and all, 2008, « Les situations entrepreneuriales : approche conceptuelle et expérimentation », 10ème CIFEPME, Octobre, Bordeaux, France.
- SERVANTIE DE CASTRO, V., 2012, « Les entreprises à internalisation précoce et rapide : lecture par le Business Model », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Bordeaux IV.
- TORRES, O., 1999, « Les PME : spécificités et diversité de la PME », Dominos, Flamarion.
- TORRES, O., 2003, "Principe de proximité des PME " Revue Française de Gestion, n°144, mai-juin.
- TOUNES A, « L'entrepreneur : l'odyssée d'un concept », n°03-73, CREGO, IAE de ROUEN, archives.auf.org.
- VELTZ, P. et LAPLANTE B., 2007, « Les territoires au risque de la mondialisation », La Cloche.
- VERSTRAETE T., 1999, « Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes », L'Harmattan.
- VERSTRAETE T., 2001, « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène », Revue de l'entrepreneuriat, Vol.1, n°1.
- VERSTRAETE T. et FAYOLLE A., 2005, « Paradigmes et entrepreneuriat », Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 4, n°1,
- VERSTRAETE T., 2010, « Préparer le lancement de son affaire », De Boeck.
- VERSTRAETE T. et all, 2012/1, « le Business Model : une théorie pour des pratiques », Entreprendre et Innover, n°13, p.7-26
- VIER MACHADO, H. ET ROULEAU, L., (2002), « Identité sociale et entrepreneuriat féminin : étude comparative entre le Brésil et le Canada », 6ème Congrès International sur la PME, Octobre, Montréal, Canada.
- WARNIER V. et all., 2004, « Le Business Model : l'oublié de la stratégie ? », 13ème conférence de AIMS, Juin, Normandie.

ANNEXE 1

LE GUIDE D'ENTRETIEN

Conseils donnés aux étudiants

Avant l'entretien, effectuez une recherche documentaire sur l'entreprise et l'entrepreneure pour déjà connaître ce qui est public (journaux, site Web, CV de l'entrepreneure). Ainsi, vous pourrez vous concentrer sur des questions d'approfondissement.

Rappelez-vous qu'il faut créer un climat de confiance et une conversation avec la personne interviewée. N'oubliez pas d'enregistrer l'entretien.

FICHE SIGNALÉTIQUE

- Nom de femme et nom de jeune fille (s'il y a lieu)
- Nom de l'entreprise
- Date de naissance
- Situation familiale et nombre d'enfants
- Nombre de salariés
- Année de création /reprise de l'entreprise
- Actionnariat et statut de l'entreprise
- Rôle de l'entrepreneure
- Territoire

LES MOTIVATIONS DECLENCHEURS DU PROJET ENTREPRENEURIAL

Comment en êtes-vous venue à vous dire que vous devriez créer (reprendre) votre propre entreprise

LE PROCESSUS DE CREATION/ REPRISE/ SUCCESSION

Pouvez-vous me raconter comment vous avez procédé pour créer votre entreprise

Quelles ont été les premières étapes, quelles démarches avez-vous entreprises

LES AIDES ET SOUTIENS OBTENUS

Au cours de votre processus entrepreneurial, quelles sont les aides que vous avez sollicitées, auprès de qui

LES DIFFICULTES RENCONTREES

Quelles sont les principales difficultés rencontrées au cours du processus entrepreneurial

De quelle manière avez-vous réussi à les surmonter

LES LEÇONS TIRES DE L'EXPERIENCE

Si c'était à refaire, qu'est-ce que vous feriez autrement

LES DEFIS POUR L'AVENIR

Comment envisagez-vous l'avenir de votre entreprise, sur un horizon de 3 à 5 ans

Quels sont les défis auxquels vous pensez faire face ou quels sont ceux que vous vous lancez

LE STYLE DE MANAGEMENT

Comment décririez-vous votre style de management

Qu'est-ce qui vous caractérise en tant que dirigeante

Qu'est-ce que vous ne supportez pas chez vos collaborateurs ou chez vos employés.

Qu'est-ce que vous attendez d'eux

VISION DE L'ENTREPRENURIAT FEMININ

D'après vous, existe-t-il des différences entre la manière dont les hommes et les femmes conçoivent le rôle de chef d'entreprise? Si oui lesquelles? Avez-vous des exemples pour illustrer ces différences.

ANNEXE 2

TABLEAU : FICHE SIGNALÉTIQUE DES ENTREPRENEURES

PME	CAS 1	CAS 2	CAS 3	CAS 4	CAS 5
Entrepreneure	Caroline	Catherine	Laurence	Françoise	Delphine
Entreprise	A Fabrication de remorques	B Commerce autres véhicules	C Centre de santé	D location de modulables	E Commerce de Gros B to B
Date de naissance	1961	1960	1972	1952	1978
Situation familiale	Mariée 2 enfants	Divorcée 2 enfants	Mariée 1 enfant	Divorcée 2 enfants	Union libre 1 enfant
Nombre de salariés	48	45	10	9	4
Année de création/ reprise	1975 créatrice	1967 (père et mère) 1998 succession	2005 créatrice	1986 cocréatrice 1992 reprise à son mari	1998 (mère) 2011 reprise
Actionnariat et statut de l'entreprise	SA PME familiale	SA 2 Associés 50/50 frère et sœur	SARL Actionnaire majoritaire 4 associés	SA PME familiale avec sa fille Actionnaire principale	SAS Actionnaire principale 4 associés, en tout
Rôle de l'entrepreneure	Directrice Générale Déléguée (commercial financier et administratif) , son mari est PDG.	Gérante Responsable finance / administration	Gérante Majoritaire	PDG	PDG
Territoire	Landes	Béarn / Pays Basque/ Landes	Béarn	Landes	Béarn