

La part des femmes parmi les dirigeants d'entreprises françaises croît progressivement

La part des femmes parmi les dirigeants d'entreprises françaises a crû progressivement, pour atteindre 25 % en 2023. Grâce notamment aux avancées législatives, la France se place en tête des pays de l'OCDE en matière de féminisation des conseils d'administration et de surveillance des groupes cotés. Mais les femmes dirigent le plus souvent de petites structures et restent assez largement à l'écart de certains secteurs (construction et transport notamment). La faible féminisation de la fonction de dirigeant s'explique en particulier par des contraintes familiales qui continuent de peser davantage sur la vie professionnelle des femmes.

Nicoletta BERARDI, Benjamin BUREAU
Direction des Entreprises
Observatoire des entreprises

Codes JEL
G3, J16

25 %

le pourcentage de femmes parmi les dirigeants d'entreprises françaises en 2023

17 %

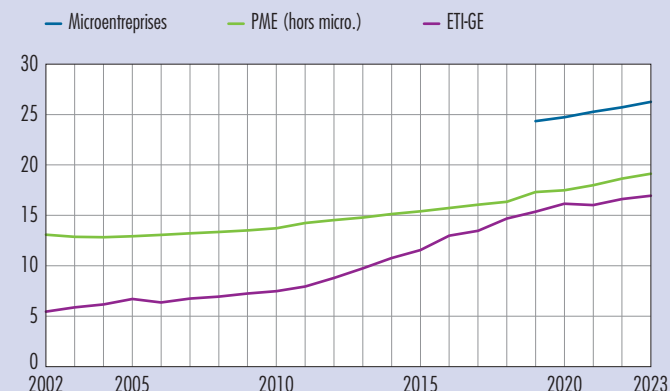
le pourcentage de femmes parmi les dirigeants d'ETI-GE

+ 1,5 point de pourcentage

le surplus de trésorerie (rapporté à l'actif total) d'une entreprise dirigée par des femmes (toutes choses égales par ailleurs)

Part de femmes parmi les dirigeants d'entreprise

(en %)



Lecture : En 2023, 26 % des dirigeants de microentreprises sont des femmes.

Note : PME, petites et moyennes entreprises ; ETI, entreprises de taille intermédiaire ; GE, grandes entreprises.

Source : Banque de France, base FIBEN.

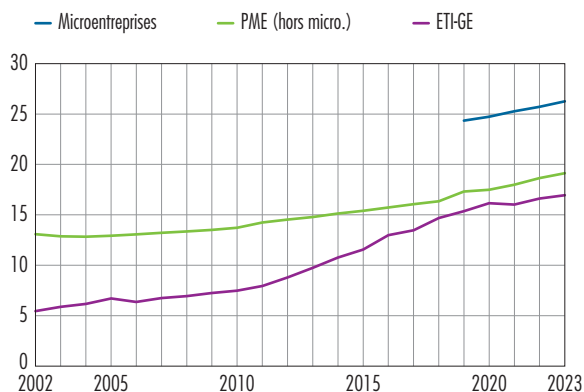
1 La féminisation de la fonction de dirigeant progresse mais le déséquilibre persiste

En 2023, les femmes représentaient plus de la moitié de la population française (52 %), près de la moitié de la population active (49 %), mais seulement 25 % des dirigeants d'entreprise (au sens de mandataire social, cf. annexe 1). Ce dernier chiffre tombe même à 17 % pour les plus grandes structures (entreprises de taille intermédiaire, ETI et grandes entreprises, GE), contre 26 % pour les microentreprises et 19 % pour les autres petites et moyennes entreprises – PME (cf. graphique 1) ¹.

En pratique, une entreprise peut avoir un ou plusieurs dirigeants. Lorsque l'entreprise est dirigée par une seule personne, il s'agit d'une femme dans 22 % des cas (cf. graphique 2). Lorsqu'il y a plusieurs dirigeants, l'équipe de direction est intégralement féminine dans 6 % des cas, intégralement masculine dans 41 % des cas, et le plus souvent mixte (53 % des cas).

G1 Part de femmes parmi les dirigeants d'entreprise

(en %)



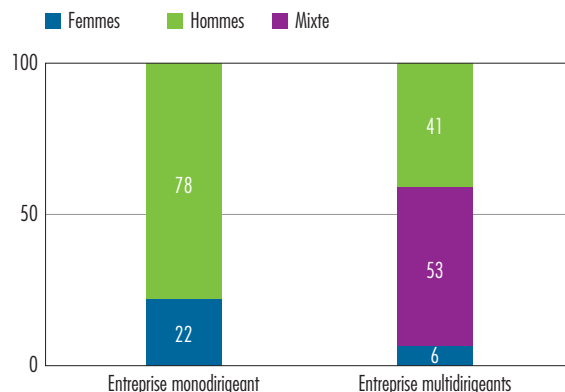
Lecture : En 2023, 26 % des dirigeants de microentreprises sont des femmes.

Note : PME, petites et moyennes entreprises ; ETI, entreprises de taille intermédiaire ; GE, grandes entreprises.

Source : Banque de France, FIBEN.

G2 Genre des dirigeants des entreprises mono et multidirigeants en 2023

(en %)



Lecture : En 2023, 6 % des entreprises multidirigeants sont dirigées intégralement par des femmes, 41 % intégralement par des hommes, et 53 % par une équipe mixte.

Notes : En 2023, les entreprises monodirigeant représentent 79 % des microentreprises, 68 % des autres PME et 55 % des ETI-GE.

Une « entreprise » correspond à une unité légale (cf. annexe 1).

Source : Banque de France, FIBEN.

La féminisation a augmenté au cours des vingt dernières années, en particulier au sein des ETI et des GE, où les femmes ne représentaient, au début du XXI^e siècle, qu'environ 5 % des postes de dirigeants (cf. graphique 1) ². Mais cette progression reste relativement lente. À ce rythme, il faudrait encore de nombreuses années pour atteindre la parité.

Le déséquilibre femmes-hommes est également marqué dans les entreprises cotées en bourse. Les femmes représentaient ainsi 18 % des postes de président ou de directeur général (DG) des entreprises du SBF 120 en 2022 (contre 7 % en 2017, cf. graphique 3 *infra*). En considérant uniquement les plus grands groupes du CAC 40 (qui constitue une sous-partie du SBF 120), le mouvement de féminisation est encore balbutiant. D'après le recensement de Ferrary (2024), les femmes n'occupaient que 6,25 % des postes de président ou de DG des entreprises du CAC 40 en 2023 (contre 3,75 % en 2022 et 2,5 % en 2021).

1 Les définitions des tailles d'entreprise sont présentées dans l'annexe 2. Les principaux résultats de l'étude sont par ailleurs synthétisés dans le billet de blog de Berardi (N.) et Bureau (B.) « Accès des femmes à la direction d'entreprise : des avancées mais les freins persistent », *Bloc-Notes Éco*, n° 394, Banque de France, mars 2025).

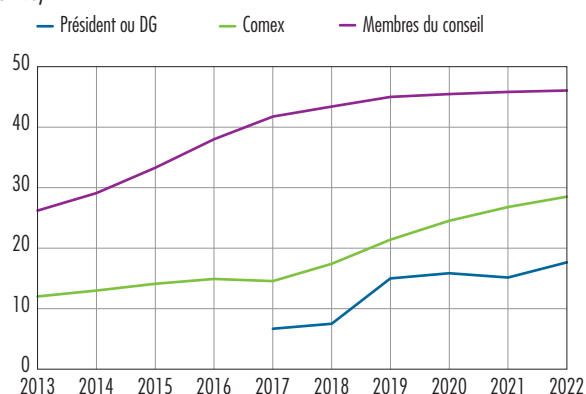
2 Cette hausse de la féminisation se traduit également, en pratique, par une augmentation des équipes de dirigeants mixtes ces dernières années (de 41 % des entreprises multidirigeants en 2017 à 53 % en 2023).

Le législateur a cherché ces dernières années à encourager la féminisation des organes de gouvernance des grandes entreprises. La loi Copé-Zimmermann de 2011 impose ainsi des quotas de femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance des plus grandes entreprises ³ (20 % à l'horizon 2014, 40 % à l'horizon 2017). La loi Rixain de 2021 impose quant à elle des quotas de femmes au comité exécutif (Comex, c.-à-d. les principaux cadres dirigeants du groupe) des entreprises de plus de 1 000 salariés (30 % en 2026, 40 % en 2029). Ces lois ont manifestement participé à l'accélération de la féminisation des conseils d'administration et de surveillance (passée de 29 % à 46 % en moins de dix ans pour les entreprises du SBF 120), et des Comex (de 12 % à 29 %) ces dernières années (cf. graphique 3).

Dans ce contexte, la France se classe en tête des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en matière de féminisation des conseils d'administration et de surveillance des groupes cotés (46 % en 2022, contre par exemple 43 % en Italie, 35 % en Allemagne, 32 % aux États-Unis, et 15 % au Japon ; cf. OCDE, 2023a). Elle se classe par ailleurs dans le premier tiers des pays de l'OCDE concernant la part des femmes « managers » (dans un sens plus large que le Comex, et pour des entreprises cotées ou non) : 38 % en 2021, contre 41 % aux États-Unis, 29 % en Allemagne et en Italie, et 13 % au Japon (cf. OCDE, 2023b). Si l'on ne dispose pas de données suffisamment fiables pour opérer le même type de comparaison pour les seuls dirigeants, tout porte à croire que la pénurie de dirigeantes évoquée plus haut est tout sauf une exception française.

G3 Féminisation des dirigeants des entreprises du SBF 120

(en %)



Lecture : En 2022, 18 % des présidents ou directeurs généraux (DG) des entreprises du SBF 120 sont des femmes.

Notes : Le SBF 120 est constitué des 40 entreprises du CAC 40, des 20 plus grandes valeurs après le CAC 40 (CAC Next 20) et des 60 autres plus fortes capitalisations des premier et second marchés (CAC Mid 60).

Comex : comité exécutif (c.-à-d. principaux cadres dirigeants du groupe). Membres du conseil : membre du conseil d'administration ou de surveillance.

Source : Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120 (mis en place par l'État en 2013 dans le cadre du suivi de la loi Copé-Zimmermann).

2 La présence des femmes dirigeantes varie fortement d'un secteur d'activité à l'autre

La part des entreprises dirigées par des femmes ⁴ ne varie pas seulement selon la taille de l'entreprise (cf. *supra*). Elle diffère également fortement d'un secteur d'activité à l'autre. Les secteurs les moins féminisés sont la construction et le transport, avec respectivement 4 % et 10 % d'entreprises dirigées majoritairement par des femmes (cf. graphique 4 *infra*). À l'opposé, les secteurs les plus féminisés sont, d'une part, l'enseignement, la santé et l'action sociale (35 %) et, d'autre part, les « autres services » (46 %). Ce dernier correspond aux sous-secteurs « R. Arts, spectacles et activités récréatives » et « S. Autres activités de services » ⁵.

Par ailleurs, la part des entreprises dirigées par des femmes est fortement corrélée à la part de l'emploi féminin dans chaque secteur (cf. graphique 4) : par exemple, la construction et le transport qui sont les secteurs comptant le moins de femmes dirigeantes

³ La loi concerne les entreprises cotées en bourse, ainsi que les entreprises non cotées de plus de 500 salariés (250 depuis 2020) avec un chiffre d'affaires ou un total de bilan de plus de 50 millions d'euros.

⁴ Dans la présente étude, une « entreprise dirigée par une femme » est soit une entreprise monodirigeant dirigée par une femme, soit une entreprise multidirigeants où la part de femmes dirigeantes est supérieure à 50 %.

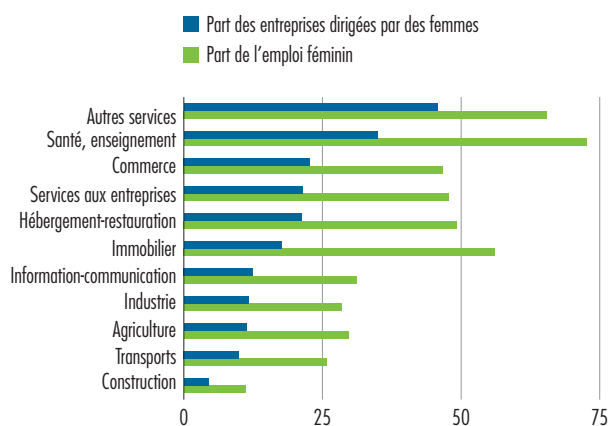
⁵ Les messages seraient qualitativement les mêmes si l'on retenait une définition plus large d'une « entreprise dirigée par des femmes », en y intégrant par exemple les entreprises dirigées à parité par des hommes et des femmes, et non seulement, comme ici, les entreprises dirigées majoritairement par des femmes.

(4 % et 10 %) sont également ceux où l'emploi féminin est le moins important (11 % et 26 %). De surcroît, quel que soit le secteur considéré, la proportion de femmes est toujours plus élevée dans l'ensemble de l'emploi que parmi les dirigeants, ce qui peut poser la question de l'existence d'un plafond de verre, même dans les secteurs davantage féminisés.

À un niveau sectoriel plus fin (NAF à 4 chiffres), les résultats deviennent particulièrement contrastés selon le genre (cf. tableaux 1 et 2) : les sous-secteurs les plus féminisés ont ainsi trait à la bijouterie, aux enfants, à la coiffure, aux soins de beauté, à la parfumerie, aux vêtements et aux fleurs. À l'opposé, les sous-secteurs les moins féminisés concernent l'électronique, l'électricité, la plomberie, la construction et les machines.

G4 Parts des entreprises dirigées par des femmes et de l'emploi féminin

(en %, par secteur d'activité)



Lecture : Dans le secteur des transports, 10 % des entreprises sont dirigées par des femmes, et 26 % de l'emploi est occupé par des femmes.

Notes : « Entreprise dirigée par des femmes » : entreprise monodirigeant dirigée par une femme, ou entreprise multidirigeants où la part de femmes dirigeantes est supérieure à 50 %. Le pourcentage d'entreprises dirigées par des femmes vaut pour l'année 2023 ; le pourcentage de l'emploi féminin vaut pour l'année 2020.

Sources : Banque de France-FIBEN (données sur les dirigeants) et Insee (données sur l'emploi).

T1 Les 10 sous-secteurs d'activité les plus féminisés en 2023

(en %)

Fabrication d'articles de bijouterie fantaisie	68
Action sociale pour jeunes enfants	67
Coiffure et soins de beauté	66
Entretien corporel	59
Commerce de détail - Parfumerie et produits de beauté	57
Commerce de détail - Textiles	55
Services de traduction et d'interprétation	53
Commerce de détail - Habillement	52
Fabrication de vêtements de dessus	50
Commerce de détail - Fleurs, plantes, animaux de compagnie	50

Lecture : En 2023, 68 % des entreprises de fabrication d'articles de bijouterie fantaisie sont dirigées (majoritairement) par des femmes.

Notes : Les secteurs sont définis au niveau NAF à 4 chiffres. Seuls les secteurs pour lesquels au moins 100 entreprises sont enregistrées dans la base en 2023 sont pris en compte.

Source : Banque de France, FIBEN.

T2 Les 10 sous-secteurs d'activité les moins féminisés en 2023

(en %)

Fabrication de produits électroniques grand public	3
Travaux de couverture	3
Édition de jeux électroniques	3
Plomberie et installation chauffage et conditionnement d'air	3
Fabrication d'autres machines d'usage spécifique	3
Installation électrique	3
Construction de réseaux pour fluides	3
Réparation d'autres équipements	3
Réparation de machines et équipements mécaniques	4
Télécommunications sans fil	4

Lecture : En 2023, 3 % des entreprises de fabrication de produits électroniques grand public sont dirigées (majoritairement) par des femmes.

Notes : Cf. T1.

Source : Banque de France, FIBEN.

3 La proportion d'entreprises dirigées par des femmes varie également selon la zone géographique

La part d'entreprises dirigées par des femmes n'est pas homogène sur l'ensemble du territoire français. En 2023, elle variait au niveau départemental dans une fourchette de 14 à 25 %, pour une moyenne nationale de 18 % et un écart type de 2 %⁶.

⁶ La part des entreprises dirigées majoritairement par des femmes est de 18 % alors que la part des femmes dans l'ensemble des dirigeants est de 25 % (cf. section 1). Cet écart s'explique par le fait que, même si 59 % des entreprises multidirigeantes ont des femmes dirigeantes (cf. graphique 2), les femmes ne sont majoritaires que dans 8 % des cas (6 % d'entreprises intégralement féminines et 2 % d'entreprises mixtes où les femmes sont majoritaires).

Afin de visualiser cette hétérogénéité territoriale, la carte a) classe les 96 départements métropolitains en trois catégories : i) les départements où les entreprises dirigées par des femmes sont sous-représentées par rapport à la moyenne nationale (en bleu clair) ; ii) les départements où elles sont surreprésentées (en bleu foncé) ; et iii) les départements qui sont dans la moyenne nationale (en bleu). La carte montre qu'un peu plus de la moitié des départements (55%) s'écartent de manière statistiquement significative – à la hausse ou à la baisse – de la moyenne nationale.

Ces écarts territoriaux doivent être interprétés avec précaution. Ils reflètent notamment les spécificités sectorielles de chaque département. Par exemple, un territoire disposant d'un fort tissu productif agricole (secteur relativement masculin, cf. *supra*) tendra à avoir moins

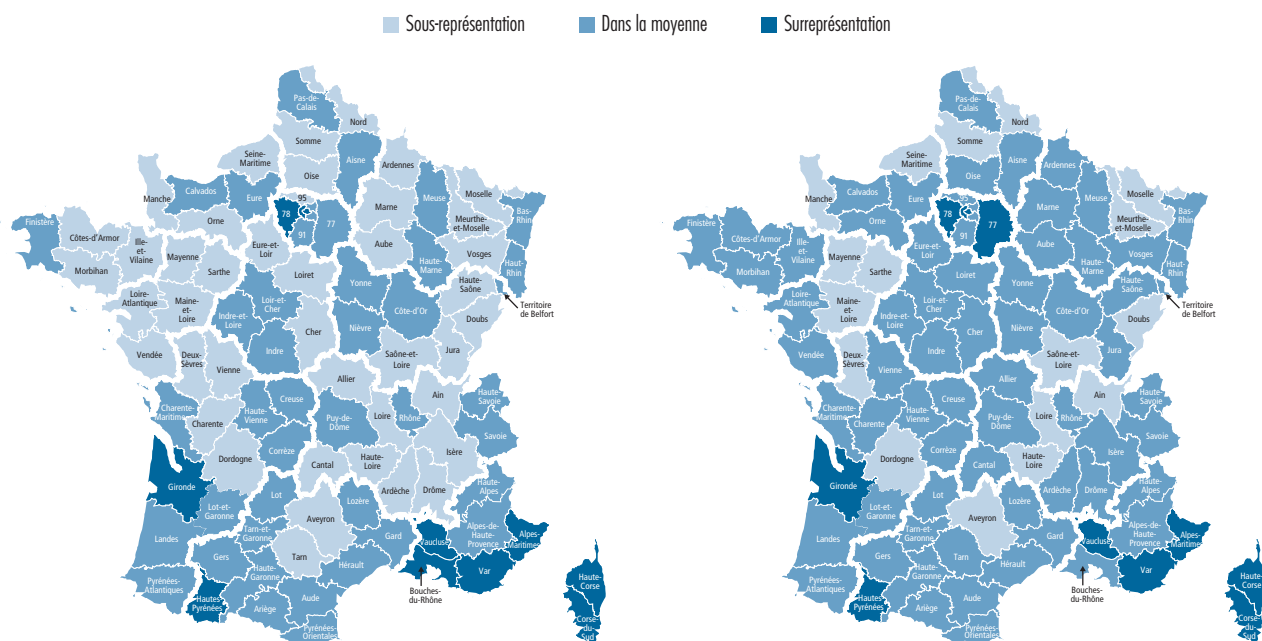
d'entreprises dirigées par des femmes qu'un département touristique qui s'appuie davantage sur l'hébergement et la restauration, toutes choses égales par ailleurs. De la même manière, les plus grandes entreprises, moins féminisées, ne sont pas implantées de manière homogène dans l'ensemble du pays.

La carte b) s'appuie sur des régressions économétriques simples qui permettent de contrôler pour le secteur, la taille de l'entreprise et l'appartenance à un groupe. Comme attendu, l'hétérogénéité entre les départements diminue alors fortement : moins de 30% d'entre eux s'écartent de la moyenne nationale. Des disparités subsistent néanmoins entre les territoires qui s'expliquent vraisemblablement par des différences économiques, sociales ou culturelles entre les régions.

Sur ou sous-représentation des femmes dirigeantes par rapport à la moyenne nationale en 2023

a) Données brutes

b) En contrôlant par la taille et le secteur d'activité



Lecture : En 2023, le pourcentage d'entreprises dirigées par des femmes était significativement plus faible (au seuil de 1 %) en Vendée que dans les autres départements. Toutefois, si l'on prend en compte le fait que certains secteurs ou tailles d'entreprise peuvent être sur ou sous-représentés dans certains départements, le pourcentage d'entreprises dirigées par des femmes en Vendée ne différait pas significativement de la moyenne des autres départements.

Notes : « femme dirigeante » : soit seule dirigeante de l'entreprise, soit entreprise dans laquelle les femmes dirigeantes sont majoritaires. Sous-représentation (resp. surreprésentation) d'un département : le pourcentage d'entreprises dirigées par des femmes est inférieur (resp. supérieur) de plus de 1 % à la moyenne des 95 autres départements métropolitains, et cet écart est statistiquement significatif au seuil de 1 %. Dans la carte b), l'écart à la moyenne des autres départements est estimé en contrôlant pour la taille de l'entreprise, le secteur d'activité (au niveau NAF à 4 chiffres), l'appartenance à un groupe, et la présence ou non de salariés.

Source : Banque de France, FIBEN.

4 Les femmes doivent franchir plus de barrières que les hommes pour devenir dirigeantes

Les contraintes familiales continuent de peser davantage sur la vie professionnelle des femmes

Les travaux de la lauréate du prix Nobel d'économie 2023, Claudia Goldin, montrent que les inégalités sur le marché du travail – en matière de participation et de salaires – reflètent d'abord les inégalités au sein des ménages dans la répartition des efforts pour s'occuper des enfants et des personnes fragiles dans la famille. Selon ces travaux, au sein des couples (hétérosexuels), les femmes vont davantage se tourner vers des « *flexible jobs* », moins payés mais qui laissent du temps pour s'occuper de leur famille. Les hommes vont eux davantage s'investir dans des « *greedy jobs* », où la rémunération (par heure travaillée) augmente avec le nombre d'heures travaillées, et qui demandent une disponibilité importante (soirs, week-ends, vacances, etc.)^{7,8}. Les postes de chef d'entreprise, qui nécessitent souvent un investissement personnel majeur, se rapprochent de ces *greedy jobs* – même si en pratique, une rémunération élevée n'a rien de systématique⁹.

Au-delà de la question des enfants, l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee, 2022) indique que les inégalités de genre ne se réduisent que lentement en matière de travail domestique (tâches ménagères, préparation des repas, courses alimentaires). Par exemple, en 2016, parmi les personnes en emploi vivant avec au moins un enfant mineur dans le ménage, 73 % des femmes déclaraient consacrer plus de sept heures aux travaux

ménagers par semaine, contre 31 % des hommes. À titre de comparaison, ce dernier chiffre remonte à 54 % lorsque l'homme est à la tête d'une famille monoparentale et ne peut donc plus se reposer sur sa conjointe.

Une fois en poste, les cheffes d'entreprise n'échappent pas à l'inégal partage des tâches domestiques et familiales. Une enquête de Bpifrance (2022) montre ainsi que 37 % des conjoints de dirigeantes ne s'occupent pas de la gestion quotidienne du ménage (éducation des enfants, planification des vacances, tâches ménagères), contre seulement 14 % des conjoints de dirigeants.

Enfin, un rapport rédigé par la direction générale des Entreprises et la direction générale de la Cohésion sociale (DGE-DGCS, 2019) indique que les contraintes familiales sont désignées comme le frein principal à la création d'entreprises par les femmes et que 40 % des femmes entrepreneures sont célibataires, contre 21 % des hommes.

Sans surprise, même en raisonnant à un niveau assez agrégé – ici au niveau départemental – on retrouve une corrélation assez forte entre la part des entreprises dirigées par des femmes et la composition des ménages dans le territoire : plus la part de célibataires est importante, plus il y a d'entreprises dirigées par des femmes dans le département (cf. graphique 5a *infra*). À l'inverse, plus il y a de personnes mariées, moins il y a d'entreprises dirigées par des femmes (cf. graphique 5b). Ces corrélations sont présentées ici à titre purement illustratif et ne sauraient se substituer à une estimation causale – qui dépasserait largement l'ambition purement descriptive du présent article¹⁰.

7 « *flexible job* » se traduit aisément par « emploi flexible ». La traduction de « *greedy job* » est moins évidente mais il nous semble éclairant de parler d'« emploi vorace ». On capte ainsi le double sens de l'expression : tout d'abord, la notion de « cupidité » des travailleurs ; et dans le même temps l'idée (dans un sens plus figuré) d'un emploi qui « dévore » le temps et la vie personnelle.

8 Pour une introduction pédagogique aux travaux de Claudia Goldin, cf. par exemple Goldin (2024).

9 Par exemple, selon une enquête de la Confédération des PME (CPME) publiée en janvier 2024, un dirigeant de PME sur cinq dit percevoir une rémunération mensuelle moyenne inférieure au Smic.

10 On vérifie bien, cependant, que ces corrélations ne sont pas le fait d'un simple effet de composition sectorielle ou de différences dans la distribution des tailles d'entreprise entre départements (cf. note sous le graphique 5).

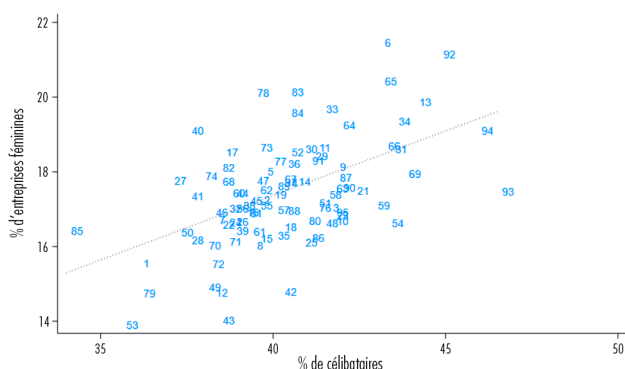
D'autres barrières liées au financement, au recrutement ou aux politiques publiques sont également susceptibles d'entraver le parcours des dirigeantes

Au-delà de l'inégale répartition des tâches familiales et domestiques, d'autres facteurs sont régulièrement avancés dans la littérature pour expliquer la sous-représentation des femmes dans la fonction de dirigeant. Plusieurs travaux empiriques, sur des données étrangères, ont notamment testé l'idée selon laquelle les entreprises dirigées par des femmes souffriraient d'un accès au financement plus difficile (cf. par exemple de Andrés *et al.*, 2021 ou Morazzoni et Sy, 2022) – sans qu'il se dégage toutefois un consensus sur le sujet. Des travaux en cours par les auteurs de la présente

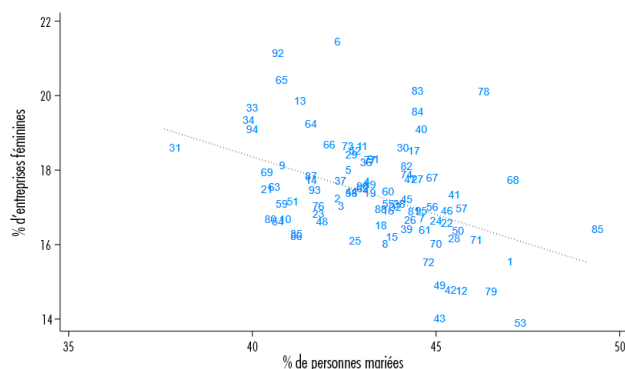
étude viseront à terme à objectiver ce point dans le cas français. Une autre barrière potentielle pour les femmes dirigeantes réside dans le fait qu'il peut être plus coûteux pour elles de recruter, dès lors que les travailleurs ont des préférences sur le genre de leur employeur – de sorte que les dirigeantes pourraient avoir à offrir de meilleurs salaires ou de meilleures conditions de travail pour attirer des collaborateurs (Bento, 2024)¹¹. L'OCDE (2021) insiste enfin sur l'existence de barrières institutionnelles. Les politiques familiales (en matière de congés parentaux notamment) et fiscales (concernant le calcul de l'impôt sur le revenu, selon que l'on est célibataire ou en couple, par exemple) peuvent en effet affecter les choix des femmes d'entrer sur le marché du travail ou d'entreprendre¹².

G5 Corrélation, au niveau départemental, entre structures familiales et entreprises dirigées par des femmes en 2021

a) % de personnes célibataires



b) % de personnes mariées



Lecture : En 2021, le département 92 (Hauts-de-Seine) comptait 45 % de célibataires (parmi les personnes de 15 ans ou plus) et 21 % d'entreprises dirigées par des femmes. Le département 85 (Vendée) comptait 49 % de personnes mariées (parmi les personnes de 15 ans ou plus) et 16 % d'entreprises dirigées par des femmes.

Notes : Les droites sont les droites d'ajustement linéaire de chaque nuage de point. Pour faciliter la lecture et l'interprétation des graphiques, Paris et la Corse ne sont pas inclus. Paris est une valeur atypique en matière de structure familiale (51 % de célibataires, 32 % des personnes mariées), et on pourrait croire, à tort, qu'elle tire à elle seule la corrélation générale. Les départements corses présentent des pourcentages d'entreprises féminines particulièrement élevés (25 %) sans qu'une explication évidente ne ressorte à ce stade (la spécificité corse reste présente quand on contrôle pour le secteur et la taille). Le R2 est de 0,28 pour le graphique a, et de 0,19 pour le graphique b. En intégrant Paris et la Corse, le R2 du graphique a est quasi identique, et celui du graphique b monte à 0,24.

Pour simplifier l'exposé, on considère en ordonnée le pourcentage d'entreprises dirigées majoritairement par des femmes. Nous avons toutefois vérifié que les graphiques sont similaires si l'on considère l'écart entre le pourcentage du département et la moyenne nationale après contrôle pour le secteur d'activité et la taille d'entreprise.

Sources : Banque de France-FIBEN (données sur les entreprises) et Insee (données sur les structures familiales).

11 Chiplunkar et Goldberg (2024) nuancent ce point dans le cas de l'Inde, en montrant que les femmes entrepreneures bénéficient d'un avantage comparatif pour recruter des femmes.

12 Dans cette veine, le Conseil d'analyse économique recommande, pour lutter contre les inégalités hommes-femmes sur le marché du travail, d'instaurer un « véritable service public de l'accueil des jeunes enfants » et de « porter la durée du congé paternité à 10 semaines, dont 6 obligatoires » (cf. Auriol *et al.*, 2024).

5 Les femmes dirigeantes sont-elles, en moyenne, des gestionnaires plus prudentes ?

Bertrand et Schoar (2003) ont mis en lumière le rôle central des dirigeants pour expliquer l'hétérogénéité des choix et des performances des entreprises. En schématisant, des dirigeants différents mais à la tête d'entreprises similaires (et faisant face à la même conjoncture) sont susceptibles de faire des choix très différents en matière d'investissement, d'acquisition ou de financement. Bertrand et Schoar n'expliquent qu'une partie de cette hétérogénéité individuelle, en observant notamment que les titulaires d'un MBA¹³ ont une gestion plus agressive de leur entreprise (en matière de prise de risque sur l'endettement et d'acquisition). Dans ce contexte, on peut se demander si le genre n'est pas statistiquement, à l'instar de l'éducation, une autre dimension transversale qui permet d'expliquer la disparité des styles de gestion des entreprises.

Une enquête récente de Bpifrance (2022) montre par exemple que les femmes se comportent davantage comme des « gestionnaires prudentes » (36 %, contre 27 % pour les dirigeants masculins). Ces dernières se caractérisent dans cette enquête « par leur souhait de pérenniser l'entreprise avant tout », et considèrent que « tout ce qui pourrait rompre [l'équilibre de la situation de l'entreprise] est une prise de risque qui doit être mûrement réfléchie ». Ce résultat s'appuie sur les réponses de 1 335 dirigeants de PME et ETI. Peut-on l'objectiver davantage en s'appuyant sur l'analyse des 1,4 million de liasses fiscales de la base de données FIBEN (Fichier bancaire des entreprises, cf. annexe 1) ?

Ce type de sujet se heurte rapidement à la difficile question des stéréotypes. Tinsley et Ely (2018) indiquent par exemple que la majorité des économistes considèrent comme acquis le fait que les femmes ont moins confiance en elles que les hommes, ou qu'elles ont davantage d'aversion pour le risque. Ce type de postulat a été récemment battu en brèche par Marianne Bertrand, lors du rassemblement de l'American Economic Association de 2020 (cf. Bertrand, 2020). En s'appuyant notamment

sur la littérature récente en psychologie sociale, Bertrand montre que les différences entre hommes et femmes, sur de multiples traits de caractère, sont le plus souvent faibles, et en tous les cas bien plus faibles que les différences au sein d'une même catégorie de genre. Elle rappelle, en outre, la nature endogène des stéréotypes : certaines normes sociales – concernant les femmes par exemple – peuvent ainsi être internalisées et deviennent partie intégrante des croyances pour les individus visés. De surcroît, même si une femme n'internalise pas totalement un stéréotype, ce dernier peut affecter son comportement compte tenu du coût (en matière d'image, de réputation, etc.) engendré par le fait de dévier de l'attitude prescrite par le groupe.

Avec ces limites en tête, il semble toutefois intéressant de voir si l'on observe, en pratique, des régularités dans le comportement des entreprises dirigées par des femmes. L'analyse statistique des données FIBEN tend ainsi à confirmer l'idée d'une gestion en moyenne plus prudente pour les femmes dirigeantes, appréhendée en se focalisant sur la trésorerie ou les capitaux propres des entreprises. Quelle que soit l'année considérée, de 2019 à 2023, on constate tout d'abord que les entreprises dirigées par des femmes conservent un matelas de trésorerie (mesuré en termes de trésorerie/actif total) sensiblement supérieur aux entreprises dirigées par des hommes (cf. graphique 6a *infra*) : de l'ordre de + 1,5 point de pourcentage (pp), à comparer à un matelas moyen de 26 % sur l'ensemble de l'échantillon. Cet écart est statistiquement significatif et vaut après contrôle pour le secteur d'activité, la taille, l'âge de l'entreprise et sa localisation géographique.

Les entreprises dirigées par des femmes conservent également un coussin de capitaux propres (mesuré en termes de capitaux propres/passif total) plus important (cf. graphique 6b) : de l'ordre de + 1,5 à + 2 pp selon les années (pour une moyenne de 31 % sur l'ensemble de l'échantillon). Cet écart s'explique en premier lieu par une propension plus faible à verser des dividendes (en matière de taux de distribution de dividendes, cf. graphique 6c) : de – 1 à – 2 pp (pour une moyenne de 30 % pour les entreprises avec un résultat net positif en t et $t-1$),

13 Master of Business Administration.

en précisant que l'on contrôle bien ici pour les caractéristiques de l'entreprise, en particulier son âge (déterminant important de la politique de distribution de dividendes).

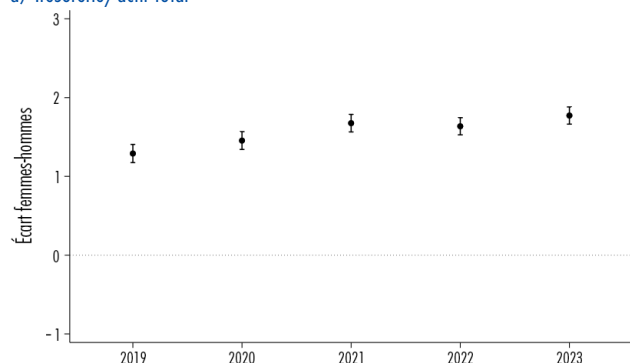
Sur le principe, si les femmes dirigeantes prennent moins de risques, on s'attend à ce que leurs entreprises croissent moins vite. Cela se confirme dans les données utilisées dans cette étude : toutes choses égales par ailleurs, le taux de croissance annuel moyen de l'actif total des entreprises dirigées par des femmes est inférieur de 0,2 pp (pour une croissance annuelle moyenne de 9 % sur 2019-2023). Les résultats sont similaires si l'on considère la croissance du chiffre d'affaires.

Ces résultats doivent toutefois être interprétés avec précaution. Il s'agit tout d'abord de résultats moyens, et donc susceptibles de masquer des différences importantes au sein des entreprises dirigées par des femmes. Par ailleurs, l'explication de ces écarts n'est pas univoque. Elle peut certes refléter une gestion plus prudente, elle-même liée à une plus forte aversion au risque des femmes dirigeantes. Mais elle peut également refléter des différences en matière d'éducation financière ou d'accès au financement externe (cf. *supra*).

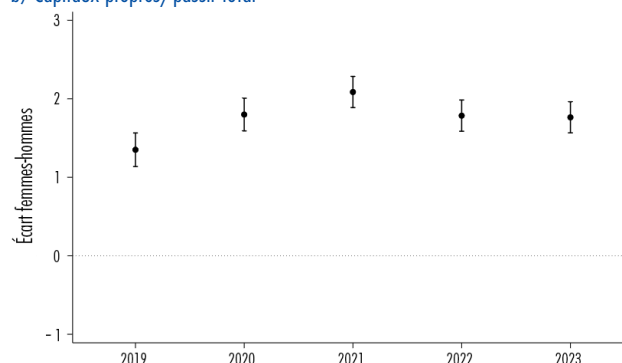
G6 Écarts femmes-hommes en matière de trésorerie, de capitaux propres et de dividendes

(en points de pourcentage)

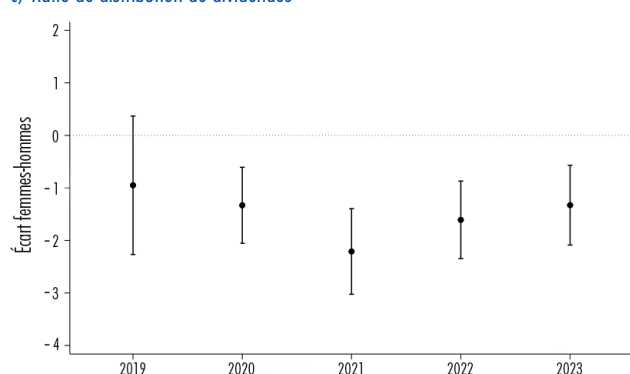
a) Trésorerie/actif total



b) Capitaux propres/passif total



c) Ratio de distribution de dividendes



Lecture : Chaque année, de 2019 à 2023, le ratio de « trésorerie/actif total » des entreprises dirigées majoritairement par des femmes est statistiquement supérieur (au seuil de 5 %) à celui des autres entreprises, en contrôlant pour le secteur, la taille, l'appartenance à un groupe, la présence ou non de salariés, l'âge et la localisation de l'entreprise.

Note : Pour simplifier l'interprétation des résultats, le ratio de distribution des dividendes n'est calculé que pour les entreprises qui n'appartiennent pas à un groupe, et qui présentent un résultat net positif en t et $t-1$.

Source : Banque de France, FIBEN.

Enfin, d'autres dimensions que la prudence sont susceptibles de caractériser le style de gestion. Par exemple, la littérature converge pour montrer que les femmes dirigeantes (ou administratrices) d'entreprise sont, en moyenne, davantage concernées par les sujets environnementaux que les hommes, ce qui peut affecter leurs choix de gestion, à travers notamment leur politique RSE ¹⁴ (cf. par exemple Cronqvist et Yu, 2017) ¹⁵.

14 Responsabilité sociétale des entreprises.

15 Cet article montre qu'en moyenne, les femmes dirigeantes d'entreprises américaines cotées mettent en œuvre des politiques RSE plus ambitieuses. L'étude économétrique va même plus loin en montrant que le genre des enfants du dirigeant influe également sur la politique RSE (*sic*) : toutes choses égales par ailleurs, un dirigeant avec une fille met en œuvre une politique RSE plus volontariste. Selon Cronqvist et Yu, ce résultat est cohérent avec l'idée qu'un dirigeant homme et père d'une fille, s'identifie davantage avec les préférences des femmes.

Bibliographie

Auriol (E.), Landais (C.) et Roussille (N.) (2024)

« Égalité hommes-femmes : une question d'équité, un impératif économique », *Les notes du conseil d'analyse économique*, n° 83, novembre.

Bento (P.) (2024)

« Female entrepreneurship in the U.S. 1982-2012: Implications for welfare and aggregate output », *Journal of Monetary Economics*.

Bertrand (M.) (2020)

« Gender in the Twenty-First Century – Richard T. Ely Lecture », *AEA Papers and Proceedings*, vol. 110.

Bertrand (M.) et Schoar (A.) (2003)

« Managing with style: The effect of managers on firm policies », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, n° 4.

Bpifrance (2022)

Dirigeantes et dirigeants de PME-ETI – Quelles différences ?, Le Lab.

Chiplunkar (G.) et Goldberg (P. K.) (2024)

« Aggregate implications of barriers to female entrepreneurship », *Econometrica*, vol. 92, n° 6.

Cronqvist (H.) et Yu (F.) (2017)

« Shaped by their daughters: Executives, female socialization, and corporate social responsibility », *Journal of Financial Economics*, vol. 126, n° 3.

de Andrés (P.), Gimeno (R.) et Mateos de Cabo (R.) (2021)

« The gender gap in bank credit access », *Journal of Corporate Finance*, vol. 71.

DGE-DGCS (2019)

Femmes et entrepreneuriat – Situation française en 2019 et perspectives, Rapport du gouvernement sur la situation des entrepreneures – direction générale des Entreprises et direction générale de la Cohésion sociale, décembre.

Ferrary (M.) (2024)

Diversité et inclusion au sein du CAC40, Édition 2024, Observatoire Skema de la féminisation des entreprises.

Goldin (C.) (2024)

« Nobel lecture: An evolving economic force », *American Economic Review*, vol. 114, n° 6.

Insee (2022)

« Femmes et hommes : l'égalité en question », Édition 2022, coll. « Insee Références », mars.

Morazzoni (M.) et Sy (A.) (2022)

« Female entrepreneurship, financial frictions and misallocation in the US », *Journal of Monetary Economics*, vol. 129.

OCDE (2023a)

OECD Corporate Governance Factbook 2023, OECD Publishing, Paris.

OCDE (2023b)

Joining Forces for Gender Equality: What is Holding us Back?, OECD Publishing, Paris.

OCDE (2021)

Entrepreneurship Policies through a Gender Lens, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship.

Tinsley (C. H.) et Ely (R. J.) (2018)

« What most people get wrong about men and women: Research shows the sexes aren't so different », *Harvard Business Review*, vol. 96, n° 3.

Annexe 1

Données mobilisées dans l'étude et définition de la notion de « dirigeant »

Sauf indication contraire, cette étude mobilise en premier lieu les données du Fichier bancaire des entreprises (FIBEN) de la Banque de France. Le périmètre d'étude couvre les entreprises localisées en France, soumises à l'impôt sur les sociétés, n'appartenant pas au secteur financier, et dirigées par des personnes physiques. Au total, l'échantillon étudié concerne, pour 2023, environ 1,4 million d'entreprises, qui représentent de l'ordre de 70 % de la valeur ajoutée des entreprises françaises. Une entreprise est définie ici comme une unité légale, c'est-à-dire une entité juridique identifiée par un numéro Siren. Les définitions des tailles d'entreprise sont présentées dans l'annexe 2.

Dans cette étude, le terme de « dirigeant » est synonyme de mandataire social. Ce dernier a trois grandes missions : i) prendre les actes de gestion nécessaires au bon fonctionnement de la société (par ex. mise en place d'une stratégie commerciale) ; ii) représenter la société dans ses relations avec les tiers (par ex. signature de contrats) ; iii) organiser la vie de la société (par ex. convoquer et présider les assemblées générales). Le mandataire social est le représentant légal de la société.

La base FIBEN renseigne le nom et le genre des personnes clés dans la gouvernance de l'entreprise, sans toutefois préciser explicitement l'éventuelle qualité de mandataire social. Les dirigeants sont donc identifiés en croisant la fonction de l'individu (gérant, directeur général, administrateur, etc.) avec la catégorie juridique de l'entreprise. L'identité du mandataire social d'une entreprise dépend en effet de son statut juridique : il s'agit du gérant dans une société à responsabilité limitée (SARL), du directeur général (DG) et du directeur général délégué (DGD) dans une société anonyme, etc. Seuls certains cas spécifiques demandent de faire des hypothèses *ad hoc*. C'est notamment le cas pour les sociétés par actions simplifiées (SAS). Le président d'une SAS est automatiquement mandataire social, mais les associés ont la possibilité (mais pas l'obligation) de désigner comme autre(s) mandataire(s) le DG et le DGD. Dans ce cas, l'hypothèse simplificatrice que « tous les DG et DGD sont des dirigeants » est retenue – ce qui correspond à la majorité des cas concrets rencontrés en analysant finement la gouvernance d'un échantillon aléatoire de SAS.

Annexe 2

Tailles d'entreprise

Les tailles d'entreprise sont définies au niveau de l'unité légale (c.-à-d. une entité juridique identifiée par un numéro Siren). Elles sont construites comme suit :

- les microentreprises sont celles qui, d'une part, occupent moins de 10 personnes et, d'autre part, ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros ;
- les petites et moyennes entreprises (PME) hors microentreprises sont celles qui, d'une part, occupent moins de 250 personnes et, d'autre part, ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros, et qui ne sont pas des microentreprises ;

- les entreprises de taille intermédiaire (ETI) sont des entreprises qui n'appartiennent pas à la catégorie des PME et qui, d'une part, occupent moins de 5 000 personnes et, d'autre part, ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1,5 milliard d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros ;
- les grandes entreprises (GE) sont des entreprises non classées dans les catégories précédentes.

La présente étude utilise la notion statistique de microentreprise. Il s'agit d'un concept différent de celui de microentrepreneur – que l'on appelait auparavant autoentrepreneur – et qui renvoie à un régime fiscal spécifique. En pratique, les microentrepreneurs (au sens fiscal du terme) ne sont pas inclus dans cette étude, faute de données.

Éditeur

Banque de France

Directeur de la publication

Claude Piot

Rédaction en chef

Corinne Dauchy

Secrétaire de rédaction

Nelly Noulain

Réalisation

Studio Création

Direction de la Communication

ISSN 1952-4382

Pour vous abonner aux publications de la Banque de France

<https://www.banque-france.fr/fr/alertes/abonnements>

