

Louvain School of Management

**L'implication de l'auto-régulation
des entrepreneures et leurs
interlocuteurs dans l'accès aux
réseaux des femmes
entrepreneures**

Auteur : Aya Delporte
Promoteur(s) : Mme Julie Hermans
Année académique 2019-2020.

Remerciements

A l'issue de ce mémoire, je souhaiterais remercier ma promotrice, Madame Julie Hermans, d'avoir été particulièrement disponible, compréhensive et patiente avec moi. La qualité de ses précieux conseils et recommandations tout au long de mon mémoire ont contribué à alimenter ce travail et la réflexion qui en découle.

Je remercie également les experts qui m'ont accordé leur temps et les entrepreneures qui ont participé aux entretiens qualitatifs, sans qui ce mémoire n'aurait pas été envisageable.

Last but not least, je tiens à témoigner toute ma reconnaissance et mes sentiments envers ma famille et mes amis pour leur soutien sans relâche et leurs conseils tout au long de mon parcours.

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	4
Chapitre 1 : L’entrepreneuriat féminin	4
1. Les influences.....	4
2. Les freins et obstacles principaux à l’entrepreneuriat féminin.....	9
3. Moyens mis en place pour contrer ces obstacles.....	14
Chapitre 2 : Regulatory Focus Theory	18
1. Définitions.....	18
2. Différences entre le focus promotionnel et le focus préventif.....	19
3. Le focus chronique et situationnel.....	22
4. Recherches existantes et leurs conclusions	24
5. Conclusion : Question de recherche	25
PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE	26
Chapitre 1 : Méthodologie de recherche	26
1. Stratégie de recherche	26
Chapitre 2 : Entretiens semi-dirigés avec experts	27
1. Composition de l’échantillon	27
2. Présentation de la méthodologie.....	27
3. Résultats « experts ».....	28
4. Conclusion.....	30
Chapitre 3 : Entretiens semi-dirigés avec entrepreneures	30
1. Composition de l’échantillon	31
2. Présentation du questionnaire et de la méthodologie	32
3. Résultats préliminaires « Entrepreneures ».....	34
4. Conclusion.....	39
PARTIE III : DISCUSSION	41
Chapitre 1 : Synthèse	41
Chapitre 2 : Pistes de recommandations	43
PARTIE IV : CONCLUSIONS.....	45
Chapitre 1 : Limites	45
Chapitre 2 : Contributions	46
Chapitre 3 : Mot de la fin	50
BIBLIOGRAPHIE	51

INTRODUCTION

La place des femmes dans le monde du travail reste une question actuelle et d'une importance fondamentale puisque c'est à travers le travail que les femmes gagnent leur autonomie financière (ONU, 2016), l'un des piliers de l'égalité entre les sexes dans la société. Bien que dans la plupart des régions du monde les femmes soient moins susceptibles que les hommes d'être actives sur le marché du travail et présentent un plus grand risque face au chômage, les deux dernières décennies ont enregistré un niveau croissant d'éducation et d'activité (McKinsey, 2019).

En 2015, McKinsey publiait que, malgré la mondialisation qui a permis un développement de l'emploi tant pour les hommes que pour les femmes, on note que 76,1% des hommes en âge de travailler exerçaient une activité salariée, contre 49,6% des femmes, dans le monde.¹ En 2018, le rapport de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) soulignait néanmoins le progrès pour les femmes dans le monde du travail.

L'économie actuelle dénote, par ailleurs, une ségrégation professionnelle et sectorielle au sein de la population active globale. Les femmes occupent, en règle générale, des postes à responsabilités plus faibles dans des secteurs moins rémunérés et qualifiés que les hommes. Selon le rapport de l'ONU Femmes (2016), le secteur des services est occupé à près de deux tiers par les femmes, avec 77% en Asie et pas moins de 91,4% en Amérique du Nord. « *La pauvreté, le manque de flexibilité des horaires de travail, l'accès limité ou inexistant à des services de garde d'enfants de qualité et abordables, des politiques de congé parental inadaptées et des attitudes sociales négatives* » sont en réalité des facteurs de discrimination qui sont basées sur le genre et qui entravent à la liberté d'assurer un choix réfléchi dans le cas de l'emploi chez les femmes (ONU Femmes, 2016).

C'est particulièrement le cas de l'entrepreneuriat, où, à l'échelle mondiale, la part des femmes dans les entreprises individuelles (entreprises non salariées ou travailleurs indépendants) est de 37,6% (Global Entrepreneurship Monitor, 2019).

¹ « Emploi et questions sociales dans le monde - Tendances pour 2016 », Organisation internationale du Travail ; « The Power of Parity » (Le pouvoir de la parité), septembre 2015, McKinsey Global Institute, McKinsey & Company.

Face à ce constat, un nombre croissant de pays prennent des mesures pour stimuler l'entrepreneuriat des femmes, comme par exemple réduire les couts et aussi faciliter la régularisation des activités, incitant ainsi les femmes à déclarer leur entreprise (OCDE, 2012).

L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE, 2017) définit l'entrepreneuriat de façon pragmatique comme suit : « *Les entrepreneurs sont des personnes qui possèdent leur propre entreprise, constituée ou non en société, y travaillent, à leur compte ou non, et déclarent avoir le statut de « travailleur indépendant » lors des enquêtes démographiques ou des enquêtes sur la population active. La catégorie des travailleurs indépendants est donc formée de la somme des employeurs et des travailleurs à leur compte* ». L'organisation continue sa définition de manière plus opérationnelle en statuant que : « *Les entrepreneurs sont des personnes qui détiennent la totalité ou une part significative de la propriété d'une entreprise et exercent de ce fait un contrôle direct sur ses activités.* »

Nous en venons enfin à définir le concept d'entrepreneuriat féminin comme la « *création et le développement d'entreprises par les femmes qui comprend les notions de propriété, d'activité économique, de création de valeur et d'innovation.* »²

Comme nous le verrons à travers ce travail, les femmes ont souvent recours à l'entrepreneuriat par nécessité, entre autres, face au climat auquel elles font face sur le marché de l'emploi. La création d'entreprise leur donne les moyens non seulement de se lancer dans le secteur de leur choix mais également d'atteindre les plus hautes sphères du monde des affaires, tels que les postes de direction et les conseils d'administration, parfois difficilement atteignables à cause du « *Glass ceiling*³ », par exemple.

La volonté d'articuler vie professionnelle et privée est également une notion non négligeable dans le processus de décision des femmes entrepreneures. La flexibilité et la souplesse que la carrière entrepreneuriale engage sont des critères plus souvent mis en avant par les entrepreneures que par leurs homologues masculins pour soutenir leur choix de carrière. Il est néanmoins intéressant de souligner que ces traits de caractère peuvent tout aussi être corrélés à la poursuite de nouveaux objectifs et défis en tout genre (van Witteloostuijn et al., 2015).

² Panorama de l'entrepreneuriat 2012, OCDE

³ Définition : « Situation caractérisée par la présence de contraintes sociales et d'une discrimination systémique qui limitent et complexifient la mobilité verticale ascendante de certains groupes d'individus. »

L'entrepreneuriat vient notamment donc en réponse à certaines contraintes rencontrées par les femmes sur le marché de l'emploi mais il en implique d'autres à son tour. Ainsi, tant Kanze et al. (2017) que Santoni (2019) démontrent que l'accès au capital à risque sera plus compliqué pour les femmes. Tandis que les investisseurs demandent aux hommes « de réaliser leurs ambitions », ils auront tendance à demander aux femmes « à ne pas perdre » (Kanze et al., 2017), ce qui sera généralement accompagné d'un moindre investissement dans la start-up.

De même, Pollack et al. (2015) et McAdam et al. (2017) suggèrent qu'ils existent des différences importantes entre hommes et femmes en termes de networking et d'accès aux ressources du réseau. Les femmes semblent avoir une vision différente à celle des hommes concernant l'investissement dans leur capital social (Eagly et Carli, 2007). Du point de vue de la théorie de l'échange social (Thibaut et Kelley 1959), les hommes dans les réseaux considèrent les femmes comme des partenaires d'échange moins attrayantes que les autres hommes. Comme la mise en réseau efficace est basée sur la réciprocité (Kaplan, 1984), cela semble décourager les hommes et avoir une incidence sur l'efficacité du réseautage des femmes, tel qu'une perte de crédibilité aux yeux de leurs homologues masculins.

D'où l'importance et l'envie de traiter un sujet comme celui-ci. En 2012, l'OCDE avançait que *« l'entrepreneuriat des femmes apparaît d'ailleurs aujourd'hui en constante évolution à travers le monde. Il est dorénavant largement considéré comme une voie à explorer et à encourager pour ses conséquences tant économiques que sociales et politiques importantes. »*

De ce fait, dans ce mémoire, une première partie concernera la littérature existante sur l'entrepreneuriat des femmes, à travers diverses influences et motivations, nombreux freins et obstacles auxquels font face les femmes entrepreneures et enfin, les moyens mis en place pour contrer ces dits obstacles. Sera ensuite développée la Théorie des Focus Régulateur, qui permettra de mieux comprendre certains obstacles rencontrés lors du networking des femmes et identifier des pistes de recommandations.

Dans un second temps, une collecte de données sera récoltée via une étude qualitative menée au travers d'entretiens avec des experts et entrepreneurs sur le terrain. Ces données seront par la suite confrontées à la théorie afin de confirmer/infirmer les propositions préétablies et en tirer des apports théoriques.

Nous concluons, enfin, ce mémoire en exposant sa contribution à la littérature ainsi que ses limites.

PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Chapitre 1 : L'entrepreneuriat féminin

Ce chapitre est structuré en trois parties principales. Tout d'abord, nous allons parcourir les différentes influences interdisciplinaires que connaissent les femmes dans ce secteur. Dans un second temps, nous définirons les freins et obstacles les plus récurrents auxquels font face les femmes entrepreneures dans la création et le déploiement de leur entité. Enfin, nous concluons avec les divers moyens et structures établis pour contrer les difficultés encourues par les femmes entrepreneures.

1. Les influences

La littérature avance que l'entrepreneuriat a peut-être trop souvent l'habitude d'être associé aux stéréotypes de genre plutôt masculin, ce qui peut expliquer que les compétences des femmes sont plus difficilement reconnues (Gupta et al., 2009). La plupart des recherches sur l'égalité des sexes ne sont ainsi pas fondées sur des théories féministes, ce qui tend à expliquer les différences entre les sexes par la manière dont nous nous écartons de ce que l'on appelle la "norme masculine".

Pour être reconnues comme des actrices crédibles dans ce domaine, les femmes semblent devoir apprendre à jongler entre l'adoption d'une identité managériale crédible – qui reflète les normes masculinisées dominantes – mais sans nier ou réfuter la féminité attribuée étant donné l'importance fondamentale de l'adhésion sociale à des identités de genre reconnaissables (Eriksson-Zetterqvist, 2002 ; Ahl et Marlow, 2012).

La poupée Barbie entrepreneure de Mattel en est, en réalité, un parfait exemple. En 2014, elle venait en réponse au besoin croissant de « rôle modèle » et dans le but de contrer les distorsions de valeurs féminines et représentations traditionnelles et stéréotypées des femmes actives (Smith et al., 2019). Les auteurs mettent en avant que plusieurs études ont ainsi mis le doigt sur que ce qu'ils définissent comme « *consumption and gendered entrepreneurial identity* » – la consommation et l'identité entrepreneuriale sexuée – et qu'un travail reste à faire pour se réapproprier la féminité au travail comme un comportement normal et non comme un moyen de disperser des clichés controversés de la féminité au travail (Holmes, Schnurr, 2006 ; Smith et al., 2019).

Il reste néanmoins nécessaire de garder un œil critique face à la littérature car le « genre » se retrouve, en réalité, être très souvent manipulé comme construction sociale plutôt que comme véritable variable dans les recherches sur l'entrepreneuriat féminin.

Delphine Zenou (2014) en est d'ailleurs également arrivée à se poser la question suivante : « *Ces différences résultent-elles davantage des caractéristiques comportementales et cognitives liées au genre ou bien plutôt du regard porté par les acteurs sociaux (qui sont garants de la norme) sur le processus entrepreneurial des femmes (par ex, le banquier qui met en avant les difficultés de la conciliation vie familiale-professionnelle).* »

Dans cette première partie, nous analyserons les différentes influences auxquelles font face les femmes entrepreneures, d'un point de vue socio-culturel, politique, lié à la psychologie sociale ou encore aux genres et stéréotypes.

1.1.Motivations

Depuis le début des années 80, la recherche semble s'être intéressée aux motivations intrinsèques et à la poursuite d'autonomie des hommes et des femmes. Cromie (1987) met d'ailleurs le doigt sur le fait que, bien que le goût pour la réussite, le désir de satisfaction au travail et d'autres avantages non-économiques soient communs aux hommes et aux femmes, ces derniers semblent davantage intéressés par l'argent et une perspective carriériste.

Quant aux femmes, toujours selon la recherche, elles semblent choisir le chemin de l'entrepreneuriat en raison d'une insatisfaction dans leur carrière professionnelle ou en réponse à des impératifs familiaux, constituant une issue plus épanouissante que le salariat, tel que la flexibilité de leur emploi du temps (Boring, 2016).

En d'autres termes, si on doit classer les entrepreneures par typologie, certaines femmes entreprendront par nécessité, d'autres se lanceront dans l'entrepreneuriat par « *opportunité (ou transition) de carrière* », telle que la reprise d'une entreprise familiale, et une autre partie des femmes choisiront ce chemin pour concilier le travail et la famille (Andria et Gabarret, 2016).

1.2.Confiance et estime de soi

Les femmes semblent avoir tendance à se poser plein de questions, à bien ficeler le projet avant de se lancer, à davantage sous-estimer leurs compétences et par conséquent moins bien les valoriser, ce qui pourrait être le résultat d'un construit social qui se trouve être, au final, quelque chose de bien plus limitant (Zenou, 2014).

Par ailleurs, une fois leur entreprise établie, les femmes semblent tout aussi confiantes que les hommes concernant les obstacles qu'elles rencontrent. Le schéma est le même en ce qui concerne les perspectives à venir de leur entité, tant du point de vue de chiffre d'affaires que de création d'emplois. (OCDE, 2017)

1.3. Différence genrée dans la prise de risque

La littérature met également en avant le fait qu'une moindre confiance en soi peut générer, chez les femmes, une aversion accrue au risque et ainsi, à l'entrepreneuriat. Ces mêmes femmes qui, du coup, se limiteront plus souvent dans la taille de l'entreprise en traduction d'une compétitive plus restreinte, avec néanmoins un haut effet de levier (Santoni, 2016). Parallèlement, la surconfiance chez les hommes pourrait probablement justifier le fait qu'ils sont nombreux à tenter à plusieurs reprises l'aventure entrepreneuriale (Boring, 2016).

En outre, si l'on compare les femmes chefs d'entreprise avec leurs homologues masculins, tout porte à croire qu'elles se fixent des objectifs de croissance moins ambitieux, et cela se confirme dans tous les secteurs et au fil du temps (Delmar et Holmquist, 2004). Les femmes ont plutôt tendance à prioriser des objectifs de valorisation sociale plutôt que de création de valeur économique. Une minorité des femmes qui se lancent dans l'entrepreneuriat s'attendent réellement à créer de l'emploi au travers de leurs cinq premières années⁴ ou à procéder à une quelconque forme d'exportation de leurs produits ou services, contrairement aux hommes. Par ailleurs, tant les femmes que les hommes entrepreneurs sont enclins d'offrir des produits et services inédits avec pas ou peu de concurrents proposant la même chose. (OCDE, 2017)

Une moindre intensité capitalistique des entreprises détenues par les femmes peut, en réalité, se révéler être le facteur le plus pertinent quant à leur plus faible productivité – et donc a posteriori à un écart dans les résultats. Le secteur d'activité est également un facteur important de l'écart de productivité (22%). En d'autres mots, tant le secteur que la taille de l'entreprise ou encore le temps de travail consacré à l'entreprise vont avoir une incidence non négligeable dans les différences entre hommes et femmes responsable de leur entreprise (OCDE, 2012).

1.4. Qualifications, diplôme, expériences

En moyenne, les femmes entrepreneures ont un niveau d'études plus élevés que leurs comparses masculins mais une expérience professionnelle et une formation plus limitées dans le domaine de la gestion d'entreprise (Carter, Anderson et Shaw, 2001 ; Carrier, Julien et Menvielle, 2006). Les études statistiques internationales menées ne suffisent néanmoins pas encore à prouver une réelle corrélation entre le niveau d'études et la création d'entreprise. Un constat qui porte plutôt à croire que le type de filière vers lesquelles s'orientent les femmes a une incidence plus cohérente du point de vue de l'entrepreneuriat. Elles étaient jusqu'à peu, en

⁴ Annexe 3

effet, sous-représentées en ingénierie, en informatique et en gestion. Or c'est en gestion que l'on retrouve les personnes les plus enclines à se tourner vers la création d'entreprise.

1.5. Gestion de l'entreprise

La littérature met également en avant les différences quant au style de gestion. Les femmes ont plutôt tendance à intégrer une dimension bien plus sociale et humaine au sein de leur structure (Paradas et al., 2012) et font plus souvent preuve d'altruisme que les hommes. Elles font très souvent primer les relations personnelles et le bien-être mental aux chiffres (Carrington, 2006). Elles pratiqueraient un management plus horizontal et participatif (Buttner, 2001 ; Bird et Brush, 2002 ; Carrier et al, 2006 ; Léger-Jarniou, 2013), plus démocratique et interactif que celui de la majorité de leurs homologues masculins (Rosener, 1990 ; Jacobson, Palus et Bowling, 2010 ; Jogulu et Wood, 2006).

Il existe plusieurs spécificités qui rassemblent les femmes entrepreneures, telles que la structure de leur entité. Elle est souvent de plus petite taille, présente moins de liquidités et axée sur le secteur des services (Boutillier, 2008 ; Fouquet, 2005 ; Carrington, 2006 ; Borges, Filion et Simard, 2008).

1.6. Innovation

Les chiffres en termes d'innovation dans les entreprises varient en fonction qu'elles aient été créées par des hommes ou par des femmes. Cette différence dans l'innovation chez les entrepreneures, tant dans les produits que dans les procédés s'explique notamment par « *les caractéristiques de ces entreprises (secteur, capital de démarrage de taille) et par la moindre expérience entrepreneuriale des femmes avant qu'elles n'entament leur activité* » (OCDE, 2012)

Par ailleurs, il est nécessaire de ne pas mettre toutes les entrepreneures dans le même panier car les femmes forment en réalité un groupe hétérogène, une sorte de « *diversité dans le genre* » (Lebegue et Paturel, 2008, 19). La littérature s'accorde d'ailleurs pour dire que les différences intra-genre sont plus importantes que celles qui séparent les hommes et les femmes (Santoni ; Barth, 2014).

1.7. Inégalités hommes-femmes

En règle générale, on remarque des salaires plus élevés dans les grosses structures que dans les plus petites entités telles que les PME, par exemple. Au sein de l'Union européenne, les écarts

sont particulièrement marqués en Belgique, en France et aux Pays-Bas. Les bons élèves, avec un écart moins important, sont notamment la Finlande et la Slovaquie. (OCDE, 2017)

Les inégalités quant aux genres en termes de rémunération sont incontestablement présentes dans le monde des entrepreneurs également. Une tendance alarmante qui n'a pas l'air de vouloir s'aplatir depuis ces vingt dernières années. En 2011, les femmes entrepreneures gagnaient seulement deux tiers de l'équivalent de ce que les hommes indépendants perçoivent au sein des États membres de l'UE.

Cet écart peut s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment par le fait, comme nous l'avons vu précédemment, que les femmes et les hommes non-salariés travaillent dans des secteurs différents, que le nombre d'heures travaillées est différent d'un groupe à l'autre, et que leurs motivations et leur approche personnelles de l'innovation, de l'exportation et de la croissance sont différentes.

1.8. Le politique

La recherche est d'accord pour affirmer que les valeurs socio-culturelles sexuées sont fermement intégrées dans le paysage légal et les mécanismes de soutien institutionnel. Le genre doit donc être pris en considération dans l'accompagnement chez les femmes entrepreneures (Treanor et Henry, 2010).

Aujourd'hui diverses approches politiques de l'appui à l'entrepreneuriat féminin commencent à apparaître. De nombreux pays explorent, en effet, le potentiel contenu dans les procédures de passation de marchés publics pour ouvrir les portes du marché aux femmes et leur apporter davantage de soutien si elles sont des chefs d'entreprise en quête de croissance, et ce par le biais d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises et de la création d'une infrastructure favorable au capital-risque.

1.9. Réussite objective VS réussite subjective

Lorsque l'on mesure la réussite entrepreneuriale – tant chez les hommes que chez les femmes – on parle souvent de la réalité objective, c'est-à-dire en matière de rémunération, de niveau de poste ou de progression hiérarchique. Pourtant il est essentiel d'également mesurer la réussite subjective dans ce genre de schéma professionnel. En effet, les perceptions qu'ont les individus sur leur carrière - pensez la satisfaction du travail ainsi que le développement de la connaissance de soi et les facultés d'adaptation et d'apprentissage – sont tout aussi légitimes et pertinentes

(Hall et Chandler, 2005). Qui plus est, la notion de réussite pour un individu peut avoir une toute autre valeur aux yeux d'un autre.

Alors, peut-on réellement considérer la réussite uniquement d'un point de vue positiviste, en observant uniquement la réussite objective, ou n'est-elle, en réalité, plus réellement adaptée aux dynamiques actuelles du marché ? Hall (1996, 2002) met d'ailleurs en avant que ce troisième millénaire est synonyme d'accomplissement psychologique plutôt que celui des succès objectifs tels que le salaire, un poste ou un certain pouvoir. Par ailleurs, une réussite subjective et donc psychologique peut avoir un impact positive sur la partie objective. Peluchette (1993) met en avant que les personnes ayant l'impression de réussir seront plus efficaces au travail et que, à l'inverse, les personnes ayant un sentiment d'échec seront moins performantes. La question est de savoir si l'on peut associer la poursuite de la réussite subjective à la femme ou s'il s'agit d'un raccourci erroné.

La réussite subjective peut ainsi venir bouleverser toute hiérarchisation faite entre les hommes et femmes entrepreneurs. Les femmes semblent, en effet, plutôt favoriser les critères subjectifs à ceux objectifs pour évaluer la réussite de leur carrière (Gatticker et Larwood, 1986 ; Gallos, 1989 ; Powell et Mainiero, 1992) alors qu'il est d'usage d'utiliser un cadre masculin comme norme universelle de la réussite entrepreneuriales (Brush, 1992 ; Mirchandani, 1999 ; Ahl, 2006 ; De Bruin ; Brush et Welter, 2007 ; Jennings et Brush, 2013). Ainsi, Lebègue (2015) poursuit en proposant d'intégrer cette orientation subjective de la réussite de carrière chez les entrepreneurs pour encourager l'entrepreneuriat chez les femmes en proposant « une approche entrepreneuriale porteuse de sens pour les créatrices ».

2. Les freins et obstacles principaux à l'entrepreneuriat féminin

Dans la section précédente, au travers des influences, nous pouvons déjà percevoir un certain nombre d'obstacles, comme les différences dans la prise de risque, le manque de confiance en soi, ou encore le cadre institutionnel. Dans cette section, nous allons donc expliciter ces obstacles.

Les femmes entrepreneures semblent être confrontées à des obstacles communs, souvent différents de ceux de leurs homologues masculins (Menzies, Diochon et Gasse, 2004 ; St-Jean, Tremblay et Jacquemin, 2013) qui peuvent avoir une incidence tant sur la création que la croissance de leur entreprise.

Dans cette partie, nous parcourons d'abord dans quelle mesure les femmes doivent lutter pour être prises au sérieux afin de déconstruire les attentes sociales préétablies. Nous mettrons, par la suite, le doigt sur la peur de l'échec que connaissent les femmes, l'influence de la sphère privée sur la vie professionnelle de celles-ci, ainsi que l'incidence des qualifications et expériences que connaissent les femmes dans leur parcours entrepreneurial. Enfin, nous mettrons en exergue les principaux freins liés à l'accès au financement et aux réseaux qu'elles connaissent.

2.1.Lutter pour être pris au sérieux

Les femmes sont plus efficaces quand elles s'associent dans le cadre de leur projet entrepreneurial car les associés peuvent jouer un rôle clé. On constate, par ailleurs, qu'elles sont moins souvent prises au sérieux par leurs interlocuteurs. Dans les équipes mixtes, on remarque également que l'homme prend plus facilement et rapidement la place de leader (Yang et Aldrich, 2014 ; Gupta et al., 2009 ; Boring, 2016).

Les inégalités dans la rémunération des femmes chefs d'entreprise, quant à elles, sont encore plus présentes chez les indépendants que les travailleurs salariés. Cet écart peut être expliqué par le fait que les hommes ont tendance à consacrer considérablement plus de temps à leur activité que les femmes et qu'ils présentent une moindre aversion au risque. Le comportement entrepreneurial des femmes se traduit notamment sur une prudence des ressources engagées, souvent liées à leurs responsabilités familiales, ainsi qu'une croissance lente mais régulière.

On dénote également une différence dans le nombre moyen d'heures travaillées par les hommes et par les femmes entrepreneurs. En 2015, l'OCDE pointait qu'en moyenne, une femme indépendante qui est à son propre compte – et qui n'a donc pas d'employés – travaille en moyenne près de quarante-quatre heures par semaine. Les hommes indépendants, quant à eux – toujours sans la présence d'employés supplémentaires – travaillent plus de quarante-sept heures par semaine. Ce constat s'intensifie d'ailleurs dans le cas des indépendants avec personnel employé avec, dès lors, 47,2 heures en moyennes contre 51,2 heures par semaines pour les hommes) (OCDE, 2017).

Ce constat reste, par ailleurs, ouvert à la discussion et sujet à l'interprétation pour plusieurs raisons. Premièrement, les femmes sont plus nombreuses, en moyenne, à porter la charge mentale dans le ménage et, ainsi, à gérer un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Egalement, il n'est pas objectivement possible de corrélérer le nombre d'heures de travail et les revenus d'une entreprise.

Il convient de noter qu'on présente souvent l'activité non salariée comme présentant l'avantage d'offrir une flexibilité accrue aux individus, pour ce qui concerne la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Bien que les personnes exerçant une activité non salariée aient tendance à travailler davantage, en moyenne, elles sont généralement plus flexibles au niveau de la répartition de leurs heures de travail.

2.2. Défier les attentes sociales

Très souvent, les femmes reconnaissent avoir subi une critique concernant leur comportement « *trop agressif* », avoir vécu une situation dans laquelle leur collègue masculin se faisait adresser une question qui aurait dû leur être destinée, à avoir reçu des questions concernant leur vie de famille ou statut marital lors de leurs entretiens, s'être sentie exclues d'opportunités de réseautage en raison de leur sexe, ou encore à avoir subi une forme d'harcèlement sexuel (Ashcraft et al., 2016).

Les attitudes sociales et culturelles dissuasives mènent les femmes à penser qu'elles devraient corriger leurs « défauts » qui sont en réalité des attentes plutôt masculines tels que le goût pour la compétition ou la prise de risque. Ces attentes sociales qui justifient également leur manque de confiance en soi, tant dans leur quotidien que dans leur difficulté à former des réseaux ou à mieux négocier leur rémunération (Ladge et Eddleston, 2016 ; Boring 2016).

2.3. Faire face à la peur de l'échec

Les femmes auraient moins confiance en elle, ce qui peut mener à un sentiment de manque de légitimité. Ces personnes, mêmes si très performantes, ont tendance à expliquer leur succès par la chance ou tout autre facteur autre que leurs efforts. Ce sentiment peut, à terme, freiner les ambitions entrepreneuriales (Ladge et Eddleston, 2016). Le fait de s'approprier ses réalisations peut être également un levier important dans la prise de parole en public et ainsi dans la capacité à convaincre via un pitch commercial auprès des investisseurs.

2.4. Équilibrer la vie professionnelle et familiale

Une autre spécificité qui rassemble les femmes entrepreneures est cette notion de style et équilibre de vie. Elles sont d'ailleurs nombreuses à être conscientes de faire plus de compromis dans leur vie professionnelle que leurs compagnons (Laufer, 2005) ce qui peut avoir une incidence sur leur processus de création (Borges, Filion et Simard, 2008). Cornet et Constantinidis (2014) mettent en avant que la vie de ces femmes ainsi que leur manière de gérer leur entité et sa croissance sont largement « *influencées par leurs réalité « de fille* », « *de conjointe* », « *de mère* », de leur rôle social, en d'autres mots (Chalaye, 2005). Les

entrepreneures vont ainsi avoir tendance à intégrer leur entité dans leur vie privée et sociale, tel un réseau de relation plutôt qu'un entité économique distincte (Brush, 1992).

Ce constat peut se traduire par un sentiment de culpabiliser au sein des femmes entrepreneur et ainsi par un nombre d'heures consacrées au travail par semaine, une structure plus petite et parfois des recettes plus timides.

De plus, les femmes très engagées dans la famille seront moins susceptibles d'interagir dans les réseaux de marché/financier/industriel qui affectent les perspectives de croissance ou même la nouveauté. Ce genre de conflit de temporalité implique souvent que les femmes fassent recours à des stratégies d'ajustement qui mènent à la croissance de leurs entreprises (Jennings et Mc Douglas, 2007).

2.5.L'accès au financement et aux marchés

En règle générale, les femmes recourent considérablement moins à l'emprunt que les hommes, tant pour démarrer leur activité que pour financer la suite (OCDE, 2012). Elles tendent, par ailleurs, à attirer moins de capitaux que celles créés par des hommes, particulièrement dans des secteurs tels que la technologie (Boring, 2016). Quant aux hommes, ils semblent obtenir des niveaux de financement cinq fois plus élevés que les femmes (OCDE, 2012). Or on sait que l'accès au financement est essentiel non seulement pour la création de l'entreprise mais il représente également un pivot dans l'investissement et l'innovation des entreprises déjà existantes.

A l'origine, deux raisons apparentes peuvent justifier la différence de traitement à laquelle font face les femmes. Premièrement, les prêteurs semblent considérer que les femmes ne disposent pas de suffisamment d'actifs – tangibles ou non – ainsi que de formation et culture financière suffisantes à leurs yeux. Souvent, les femmes optent pour un démarrage à petite échelle et donc nécessitent moins de capital de départ. Parallèlement, il existe très probablement des situations dans lesquelles des femmes ont été amenées à choisir une entreprise à taille plus réduite à cause de difficultés rencontrées dans l'accès au financement. (OCDE, 2012)

Ensuite, les études menées laissent à penser qu'il existe bel et bien un biais culturel qui dénote un manque de confiance dans les capacités de femmes en tant qu'entrepreneurs. En Italie, par exemple, les femmes se voient appliquer un taux d'intérêt plus élevé et une prime plus sévère si elles ont une femme pour garante (OCDE, 2012). Le marché du capital-risque est essentiel pour le financement d'entreprises, dont celle qui sont de type innovante, et est à majorité

masculin. Fatalement, cette prédominance peut à son tour avoir un impact négatif sur la capacité qu'ont les femmes entrepreneures d'entreprise à forte croissance à se procurer des capitaux propres.

L'accès au crédit est particulièrement difficile au stade du démarrage, tant pour les femmes que pour les hommes. Or les femmes se retrouvent bien plus exposées au risque d'exclusion financière et ce, notamment dans les pays en développement. A l'origine de ces disparités, des facteurs tant culturels qu'institutionnels qui sont susceptibles d'altérer l'emprunt de fonds, l'épargne, la souscription à une assurance ou, tout simplement, les paiements (OCDE, 2012).

Un autre point très souvent remarqué lors d'entretiens avec des sociétés de capital-risque – et que nous développerons par la suite – réside dans la différence dans le type de questions que les hommes et les femmes se font poser. Kanze et al (2017) développe ce concept en avançant que, très souvent, les femmes seront interrogées sur ce qui pourrait mal tourner – ce qu'elles appellent questions « *de prévention* » (Higgins, 1997, 1998) - et les hommes seraient plus susceptibles de recevoir des questions dites « *de promotion* », c'est-à-dire des questions sur ô combien leur façon de procéder serait prodigieuse. Cette différence de traitement est loin d'être anodine. Selon Kanze et al. (2017), cela explique pourquoi les hommes réussissent à attirer plus de fonds : leurs réponses « promotionnelles » sont tout simplement plus convaincantes que les réponses « préventives » des femmes porteuses de projet. L'accès aux ressources est donc négativement influencé par les représentations genrées.

2.6.Construire un réseau de soutien

L'accès au capital à risque n'est pas le seul théâtre des différences genrées pour l'accès aux ressources. Force est de constater les différences à travers les pratiques de réseautage et dans la structure même des réseaux. Ces mêmes différences qui peuvent constituer un frein au lancement d'un projet entrepreneurial, mais également à la croissance, la survie et la réussite de l'entreprise (De Bruin, Brush et Welter, 2007). Les hommes ont souvent eu un accès facilité aux réseaux professionnels puisqu'ils ont proportionnellement occupé plus de postes à responsabilités avant de créer leur entreprise (Robinson et Stubberud, 2009 ; Lalanne et Seabright, 2011). Quant aux femmes, elles font souvent appel aux liens forts qui les entourent, tels que leur famille, à toutes les étapes du processus de création et développement (Santoni, 2016).

Quand on sait que, en moyenne, un tiers des nouvelles entreprises ferme dans les deux premières années et que plus de la moitié ferme complètement après seulement quatre ans

(Headd, 2003 ; Knaup, 2005), on sait ô combien un réseau professionnel peut s'avérer important, voire essentiel, pour l'entrepreneur.e tant sur un point de vue tangible qu'intangible. Au plus les individus vont participer à des groupes formels de mise en réseau, au plus ils auront un accès privilégié à des informations uniques et de qualité, gage de croissance de survie (de Carolis, Litzky & Eddleston, 2009 ; de Janasz & Forret, 2008 ; Vissa, 2011 ; Vissa, 2012 ; Vissa & Chacar, 2009). Ils auront aussi plus d'opportunités de puiser dans un ensemble plus large de références professionnelles et d'améliorer leurs performances financières (Vissa, 2011 ; Watson, 2007 ; Witt, 2004).

De même, Hampton et al. (2009) constatent que les femmes entrepreneures sont moins impliquées dans des activités de réseautage (Hampton, Cooper et Mc Gowan, 2009), les pénalisant ainsi notamment dans l'augmentation de leurs connaissances et la croissance de leur entreprise (Hamouda, Henry et Johnston, 2003).

Le moindre accès à l'information couplé aux responsabilités familiales et à la distance géographique que connaissent les femmes constituent les principaux freins reconnus dans l'accès aux réseaux. Sur base de ce constat et afin de répondre aux besoins spécifiques des femmes, des réseaux d'affaires exclusivement féminins – tels que Diane, Jump ou encore WoWo en Belgique - ont fait surface au cours de ces dernières années (Hamouda, Henry et Johnston, 2013). Ces réseaux visent, en priorité, à permettre aux entrepreneures de sortir de l'écartement auquel elles peuvent parfois faire face et d'échanger sur des incertitudes communes liées aux attentes de leur rôle d'entrepreneure (Hampton, Cooper et Mc Gowan, 2009 ; Richomme-Huet et d'Andria, 2013).

Bien sûr, au-delà du genre, il faut prendre en compte la diversité culturelle et comportementale intra-genre dans le cas du réseautage. Certains traits de personnalité – comme nous l'avons vu précédemment – peuvent, à leur tour, constituer un frein ou un levier dans l'implication et de le développement du réseau.

3. Moyens mis en place pour contrer ces obstacles

Comme nous l'avons vu à travers ces deux premières parties, beaucoup d'éléments externes à l'entreprise et à sa gestion peuvent avoir une incidence tant sur la création que le développement de celle-ci dans le cas des femmes entrepreneures – probablement plus que chez les hommes. Cela dit, une panoplie de moyens ont été – et continuent à être – déployés pour aider les entrepreneures à contrer ces obstacles.

Dans cette partie, nous allons parcourir ces dits moyens, tels que l'éveil des pouvoirs publics, la mise en place de campagnes de sensibilisation, les systèmes que l'on pourrait qualifier de « marrainage », ainsi que les dispositifs d'accompagnement tant dans la formation que dans le financement.

3.1.Pouvoirs publics

Dans un premier temps, il est indispensable que les pouvoirs publics comprennent les facteurs nécessaires à la réussite et à la croissance des entreprises détenues par les femmes. Une telle analyse peut aider les pouvoirs publics à cibler les faiblesses du marché et lutter contre les stéréotypes sexués et, à terme, d'agir en connaissance de cause pour contrer les inégalités.

Une fois que c'est le cas, il s'agit de sensibiliser la population à toutes les opportunités que représente la carrière d'entrepreneure pour les femmes. Cela passe également par des campagnes de sensibilisation auprès des jeunes étudiants tant de l'enseignement supérieur que plus tôt, également, dans un cadre scolaire, à travers de soutiens tels que les incubateurs. Ce genre de sensibilisation doit être à l'attention du grand public mais également à celle des femmes – établies ou non – afin de rehausser leurs opinions personnelles et leur motivation. Selon la théorie sociocognitive du psychologue Albert Bandura, au plus un individu observera les autres faire, au plus il se sentira capable et légitime de faire pareil.

3.2.Accès au financement

Concernant les moyens financiers limités, des pays en développement font déjà preuve de soutien aux entrepreneures en mettant en place des innovations technologiques. Des services bancaires mobiles ont, par exemple, été mis en place dans certaines zones reculées et rurales pour étendre les services financiers aux femmes. Les pays de l'OCDE ont d'ailleurs décidé de renforcer leurs efforts pour favoriser l'autonomisation des femmes, le soutien des initiatives et l'égalité hommes-femmes dans les domaines de l'entrepreneuriat et les services bancaires. (OCDE, 2012)

Juridiquement, on dénote un renforcement des bureaux de crédit ainsi que tout autre organisme en charge de recueillir les informations concernant les parties concernées – tant prêteurs qu'emprunteurs. (OCDE, 2012)

Un autre élément important dans l'obtention de financement est de savoir tirer profit des divers entretiens avec les investisseurs en comprenant leurs attentes. Or comme nous avons pu le voir précédemment, les interviews avec les femmes entrepreneures semblent mener,

proportionnellement, à moins de résultats concluants et ce, pour diverses raisons. Une attention particulière devrait dès lors se porter sur cette problématique tant par l'accompagnement que dans l'aide institutionnelle à l'accès au financement.

3.3. Rôles modèles

De telles campagnes peuvent également amener à mettre en avant des femmes ayant réussi et, à terme, réduire la stigmatisation qu'il y a autour de cette carrière. Car c'est à travers d'exemples et de rôles modèles que les femmes pourront progressivement occuper une place importante sur le marché et qu'un changement dans les mentalités et dans la norme sociale se fera. De telles évolutions permettront de donner une meilleure image de l'entrepreneuriat et d'ainsi ouvrir la voie aux jeunes étudiants à travers des incubateurs d'école ou dans des options de spécialisations (Santoni, 2019).

Ces campagnes de sensibilisation et ces politiques en faveur des entreprises appartenant aux femmes doivent également inclure des outils destinés non seulement aux jeunes petites entreprises mais également dans un suivi des entreprises moyennes – voire de grande taille – en développement.

3.4. Système des marrainage et d'accompagnement

Contribuer au réseautage peut être un levier essentiel au déploiement de l'entrepreneuriat chez les femmes. A titre d'exemple, la Commission européenne a mis sur pied un « réseau d'ambassadrices » de près de trois cent membres. (OCDE, 2012) L'apprentissage au travers de femmes ayant réussi serait une piste à exploiter, ainsi que de soutenir les réseaux à une échelle locale et, ensuite, internationale.

Les réseaux, à leur tour, peuvent lutter contre les freins que les entrepreneures semblent rencontrer à répétition et forment une source d'informations non négligeable parce qu'ils peuvent assurer un soutien mutuel sur les possibilités de se lancer avec succès dans la création et le développement de leur propre entreprise.

Une tendance internationale semble néanmoins se dessiner : les femmes se mettent de plus en plus à « networker », que ce soit au sein de réseaux professionnels créés par ou pour des femmes entrepreneures, ou encore au sein de réseaux féminins de grandes entreprises (Constantinidis, 2010). En revanche, il est crucial de maintenir pour les entrepreneurs un accompagnement mixte, à l'image de la réalité du contexte du marché entrepreneurial (Santoni, 2019).

Par ailleurs, ces réseaux d'accompagnement entrepreneurial doivent aller au-delà des outils ou des connaissances de gestion à maîtriser. Etant donné la pluralité de la nature des freins à l'entrepreneuriat, il peut être plus adéquat d'accompagner les individus plutôt que les projets de créations d'entreprises.

Les recherches actuelles portent essentiellement sur les réseaux professionnels présentiels mais n'engagent encore pas énormément l'usage des réseaux sociaux pouvant mener à une autre forme d'accompagnement (Richomme-Huet et d'Andria, 2013). Ces réseaux peuvent également répondre aux conflits que connaissent les femmes actuellement. D'ailleurs, les réseaux hybrides – qui allient présentiels (rencontres réelles, en face à face) et distantiels (à l'aide d'outils numériques) – pourraient potentiellement constituer un levier pour le développement de l'entrepreneuriat chez les femmes.

Il serait également intéressant d'essayer de remédier au manque d'expérience des femmes dans le monde de l'entrepreneuriat à travers la mise en œuvre de cellules d'entraide, de dispositifs d'accompagnement et de formations, tant lors de la conception que dans les innovations.

Comme nous l'avons vu avec Kanze (2017), il existe un traitement genré présent dans l'accès au financement. La question est également de savoir si c'est le cas pour le réseautage et le développement d'un système de marrainage et d'accompagnement, et si oui, quelles stratégies pouvons-nous mettre à l'œuvre pour les contrer ? Pour répondre à ces questions, nous avons utilisé l'éclairage de la Théorie des Focus Régulateurs mobilisé dans Kanze et développé dans le chapitre suivant.

Chapitre 2 : Regulatory Focus Theory

En montrant que les femmes reçoivent des questions différentes des hommes, Kanze et al. (2017) ont démontré que ce n'est pas tant le genre du porteur du projet qui importe pour convaincre l'investisseur, mais le traitement genré de la situation : tandis que les *venture capitalists* demandent aux hommes « *de réaliser leurs ambitions* », ils auront tendance à demander aux femmes « *de ne pas perdre* » (Kanze et al., 2017). Or, Kanze et al. montrent également que les femmes peuvent faire face à ce phénomène, notamment en répondant de manière « promotionnelle » au investisseur. En examinant le réseautage des entrepreneures au travers du même prisme, nous pourrions mieux comprendre les enjeux sous-jacents et ouvrir des pistes pour amplifier la façon dont elles peuvent en bénéficier.

Le cadre théorique mobilisé par Kanze et al. est issu de la psychologie sociale. La psychologie et le management sont deux domaines très intimement liés, en réalité. La psychologie sociale traite des phénomènes d'influence entre les personnes et la société. Selon Deutsch et Krauss (1968), elle aura pour but d'étudier les relations d'individu à individu, réelles, imaginaires ou potentielles, dans un contexte social donné, et d'analyser comment ceux-ci en sont affectés.

En d'autres mots, à travers la psychologie sociale, l'individu peut dès lors comprendre quel impact ont ses pensées, ses émotions et son comportement sur ses pratiques managériales. Il peut également « *apprendre de la psychologie du travail sur des questions de motivation, de développement du leadership, de constitution d'un groupe performant ou de gestion du stress au travail* » (Amar, 2008).

Ce chapitre va donc s'articuler autour de la psychologie sociale et une de ces théories en particulier, la Théorie des Focus Régulateurs de Edward Tory Higgins. Nous verrons également son étroite implication dans le cadre de l'entrepreneuriat, tant chez les femmes que chez les hommes. Enfin, nous analyserons comment cette théorie peut impacter la pratique de réseautage auprès des femmes entrepreneures.

1. Définitions

Au cœur du domaine de la psychologie sociale, Higgins a développé la Théorie des Focus Régulateurs (TFR – ou *Regulatory Focus Theory, RFT, 1997*) basée sur le principe d'autorégulation (*self-regulation*), c'est-à-dire le processus par lequel un individu maîtrise ses pensées, son comportement et ses émotions pour parvenir à pleinement vivre des expériences d'apprentissage et atteindre ses objectifs (Zumbrunn, Tadlock et Roberts, 2011). Higgins (2000b) stipule d'ailleurs que la motivation humaine est basée sur l'approche du plaisir et l'évitement de la douleur, à travers d'une focalisation sur la promotion ou sur la prévention.

La TFR d'Higgins fait, en réalité, suite de la Théorie des Ecarts du Soi (Self-discrepancy theory, Higgins, 1987) qui avance que l'attitude de chaque individu est continuellement constitué d'un rapport entre le « Soi réel » – c'est-à-dire ce que l'on pense être réellement –, le « Soi idéal » – la personne que l'on aimerait être dans l'idéal – et le « Soi normatif » - étant l'individu que l'on devrait être si on suivait un contexte normatif ou de référence (Angel et Hermans, 2018). Cette théorie stipule donc que, pour bien faire, les individus sont en constante recherche de réduire l'écart entre les trois « Soi » en adaptant leurs comportements.

A l'aide de cette théorie, la TFR s'articule, à son tour, autour de la réduction d'écart entre les trois « Soi » pour mettre en avant les focus régulateurs. La recherche de réduction de l'écart entre le « Soi réel » et le « Soi normatif » a dès lors abouti à ce que Higgins qualifie de focus préventif, tandis que la volonté de réduction d'écart entre le « Soi réel » et le « Soi idéal » est associé au focus promotionnel (Angel et Hermans, 2018).

Prenons l'exemple d'un étudiant qui sort de ses études : son « Soi idéal » pourrait être le pousser vers le lancement d'un projet artistique tel que le théâtre, ou encore l'ébénisterie ; quant à son « Soi normatif », il serait ce que ses parents et/ou la société attendent de lui, par exemple trouver un job stable, qui paie bien et qui assure une sécurité pour son futur.

2. Différences entre le focus promotionnel et le focus préventif

2.1. Le focus régulateur de promotion ou « focus promotionnel »

Le focus promotionnel va se baser sur les besoins d'accomplissement et de développement continu d'un individu (Higgins, 2000b). Ainsi, une personne présentant ce genre de profil s'efforcera continuellement à atteindre ses objectifs préétablis et ses aspirations, à l'image de son « Soi idéal » (Higgins, 1997,200b).

C'est d'ailleurs à travers ses résultats, en termes de gains ou de non-gains, qu'il évaluera sa situation et mettra en œuvre des stratégies adéquates pour y remédier, s'il le faut – quitte à être en quête interminable de nouveaux objectifs qui reste d'être inatteignables et frustrants.

Ce focus, souvent présent dans les cultures individualistes (Kumar, 2016), est associé au profil de l'entrepreneur type de par son caractère audacieux, guidé par le progrès, le risque et par ses idéaux personnels (Crowe et Higgins, 1997 ; Bryant, 2009), parce qu'il en a profondément envie et pas car il s'agit d'une quelconque obligation (Van Dijk et Kluger, 2004).

L'individu aura un point de vue et un traitement de l'information particulièrement holistique, orienté par son enthousiasme (Förster et Higgins, 2005). Il a un gout pour le risque, ce qui

l'amènera à envisager plusieurs scénarios afin d'éviter de passer à côté d'une opportunité manquée (Higgins et al., 2001 ; Brockner, Higgins et Low, 2004). De par sa réflexion divergente, l'entrepreneur au focus promotionnel est prêt à travailler rapidement et à changer de cap s'il pense trouver de meilleures possibilités ailleurs (Förster, Higgins et Bianco, 2003 ; Wallace et Chen, 2006 ; Crowe et Higgins, 1997 ; Liberman, Idson, Camacho et Higgins, 1999 ; Molden et Hui, 2011, cité dans Pollack et al., 2015).

Dans leur étude des comportements de réseautage, Pollack et al. (2015) se sont principalement concentrés sur ce que Kawachi et Berkman (2001) qualifiaient déjà de « *out-degree centrality* » – c'est-à-dire le nombre de personnes vers qui l'entrepreneur se rend pour tous conseils ou formes de ressources. Force est de constater que les individus présentant un focus promotionnel sont plus susceptibles de s'efforcer à multiplier les contacts avec le plus de personnes possibles à travers leurs réseaux. Pour eux, toute rencontre est source d'opportunité pour des potentiels futurs gains et le font ressentir dans leurs habitudes de réseautage.

Par ailleurs, l'entrepreneur au focus de promotion est animé par la prise de risques que cela peut représenter. Son comportement sera axé vers la poursuite de nouvelles opportunités qui peuvent lui apporter des avantages, quitte à essuyer des échecs (Higgins, 1998 ; Molden, 2012 ; cité dans Pollack et al, 2015). Il multipliera donc les échanges professionnels à travers ses réseaux.

2.2. Le focus régulateur de prévention ou « focus préventif »

Quant à l'individu présentant un profil au focus préventif, il aura tendance à adopter une attitude basée sur la sécurité et mettra un point d'honneur sur sa sécurité (Higgins, 1997), réduisant ainsi l'écart entre les « Soi réel » et « Soi normatif » (Angel et Hermans, 2018), c'est-à-dire le « soi » attendus de nous.

A son tour, le focus préventif, majoritairement ancré dans les cultures collectivistes (Kumar, 2016), est animé par un sentiment d'obligation et de responsabilité ce qui mènera l'individu à chercher à faire ce qu'il doit faire (Faur, 2016) pour éviter la perte ou dégradation d'une situation (Higgins, 1997).

La poursuite d'objectif est drastiquement différente de celle du focus promotionnel mais ne vaut pas moins que celle-ci. Elle permet, en effet, d'assurer l'analyse détaillée de la situation et la définition claire des buts à atteindre au préalable, à travers une sélection de stratégies adéquates et vigilantes pour les atteindre (Friedman et Förster, 2005 ; Scholer et Higgins, 2013), quitte à souvent décliner des propositions afin d'éviter des erreurs d'omission (Higgins et al.,

2001). De plus, l'individu tient à la stabilité de son environnement et ne prendra pas un chemin sinueux vers d'autres horizons incertains, quitte à maintenir une situation de statu quo (Scholer et Higgins, 2013). Il semble important de noter qu'une personne disposant de ce profil ne sera pas pour autant toujours prudente ou évitera les menaces (Angel et Hermans, 2018). Ainsi, si l'individu « préventif » se retrouve en situation d'échec, il sera prêt à prendre énormément de risques pour « revenir en sécurité », sa préoccupation première (Scholer et al. 2010).

A l'instar du focus promotionnel, le focus préventif peut se révéler très utile dans le cadre de l'entrepreneuriat, comme lors de la phase de sélection d'idées de développement (Brockner, Higgins et Low, 2004) de par sa rigueur et sa vigilance face à l'évidement de pertes. L'individu montre également une attitude plus sûre, assidue et rigoureuse au travail et préfère suivre les objectifs préétablis plutôt que de changer de cap, au risque de rater d'autres opportunités attrayants (Wallace et Chen, 2006 ; Förster et al., 2003 ; Freitas, Liberman, Salovey et Higgins, 2002 ; Liberman et al., 1999 ; Molden et Hui, 2011, cité dans Pollack et al., 2015).

Le focus régulateur d'un individu a également une incidence sur ses stratégies de réseautage (Higgins, 1997 ; Hmielski et Baron, 2008). Ainsi, une personne avec un profil de prévention choisit de maintenir une sécurité en limitant ses contacts professionnels ou du moins à réduire la taille de celui-ci, quitte à passer à côté de potentielles opportunités professionnelles (Pollack et al., 2015).

En d'autres mots, les personnes au focus régulateur de prévention auraient tendance à faire primer la qualité sur la quantité dans le cadre du réseautage. Sur le plan professionnel, ils préfèrent, en effet, interagir et entretenir des contacts avec un groupe plus limité et plus sélectif de personnes avec lesquelles ils ont établi des relations auparavant. Cela représente pour eux un gain en temps et en potentiels coûts, même s'ils ne sont pas fermés à l'idées de nouvelles possibilités (Pollack et al., 2015).

Pour parler de genres, le stéréotype typiquement « préventif » est souvent associé à celui de la femme au foyer et le « promotionnel » à celui de l'aventurier, au sauteur en parachute (Placks et Higgins, 2000). Quant à savoir si le focus préventif/promotionnel est plus associé aux femmes/hommes et vice versa, il n'existe à ce jour, pas d'étude de genre – à notre connaissance – explorant si la prévention est plus marquée chez les hommes que chez les femmes. Ce constat est surprenant compte tenu que la figure est souvent présentée comme masculine.

Disons plutôt que les stéréotypes forment, en réalité, des attentes chroniques concernant les tendances comportementales d'un individu. Ainsi, les gens ayant peu d'informations à leur disposition iront puiser dans les stéréotypes concernant l'individu en face d'eux (Hamilton & Sherman, 1994 ; Olson, Roese, & Zanna, 1996). Si nous appliquons ce phénomène à l'entrepreneuriat, nous pourrions émettre l'hypothèse que, lors d'évènements de réseautage, la porteuse de projet pourrait induire des attentes « préventives » dans le chef de ses interlocuteurs, comme celles des stéréotypes de « la femme au foyer », par exemple.

3. Le focus chronique et situationnel

Plusieurs raisons peuvent justifier le focus régulateur d'une personne, allant de l'éducation aux diverses occasions de socialisation lors de la croissance ou le contact général depuis l'enfance d'un individu. D'ailleurs, ils sont, en réalité considérés comme des « *des principes chroniques* » indépendants qui modèrent les mécanismes de motivation et déterminent la façon habituelle dont les individus tentent d'atteindre leur objectifs » (Calkins et Leerkes, 2011 ; Higgins, 1987, 1997 ; Keller, 2008 ; Manian, Papadakis, Strauman et Essex, 2006 ; Manian, Strauman et Denney, 1998 ; cité dans Angel et Hermans, 2018).

Au plus ces focus seront utilisés à répétition, au plus ils s'imprèneront dans la personnalité d'un individu et auront une incidence sur sa manière de procéder pour atteindre ses objectifs (Higgins, 2001 ; Angel et Hermans, 2018) tant professionnels que propres à la sphère privée.

Au-delà du côté chronique, des études ont démontré que les focus régulateurs ne sont, en fait, pas immuables dans le temps. Un individu peut passer d'une orientation de focus régulateur à l'autre, de par l'exposition régulière à certains stimuli (Johnson et al, 2017). L'orientation régulatrice peut être activée des tâches d'amorçage (Higgins et al, 2001), des consignes claires ou par l'objectif d'une stratégie (Shah et Higgins, 1997 ; Spiegel, GrantPillow et Higgins, 2004). Si ces tâches portent sur l'atteinte d'un idéal et une maximisation des gains, le focus promotionnel sera activé mais si elles portent plutôt sur la sécurité et la minimisation des pertes, on sera face à l'activation du focus préventif (Higgins, 2001).

Il existe plusieurs manières et moyens pour déterminer le focus régulateur d'un individu. Nous le verrons plus loin, un questionnaire que Higgins a réalisé (1997) a été conçu pour mesurer les antécédents subjectifs des individus en matière de promotion et de prévention (Harlow et al., 1997 ; Higgins et al, 2001). Lors de leur expérience, Il a été constaté que les participants ayant un passé subjectif de réussite en matière de promotion ou de prévention éprouvaient un sentiment de fierté d'avoir réussi. La différence réside dans le fait que les participants ayant une

grande fierté d'avoir été promus sont stratégiquement enclins à utiliser des moyens de vigilance (Sorrentino et Yamaguchi, 2008).

Au niveau de l'entrepreneuriat, cette théorie va permettre de comprendre les « *représentations mentales que l'entrepreneur a de lui-même, d'autrui, de la situation ou du contexte, mais aussi les processus orientant l'attention, le traitement d'information et la prise de décision* » (Brockner, Higgins et Low, 2014 ; cité dans Angel et Hermans, 2018).

De ce fait, la Théorie des Focus Régulateurs aide à identifier « *comment une situation induisant un objectif particulier peut produire des comportements différents de ce que les dispositions chroniques auraient à priori suggéré* » (Chernev, 2004 ; Scholer, Zou, Fujita, Stroessner & Higgins, 2010, cité dans Angel et Hermans, 2018).

Molden, Lee et Higgins (2008) ont d'ailleurs démontré que, en fonction de leur focus régulateur, les individus présenteront des stratégies différentes pour atteindre leurs buts et leurs performances désirées.

Cette orientation situationnelle est particulièrement pertinente pour ce mémoire : comme énoncé précédemment, les investisseurs – hommes ou femmes – ont très souvent tendance à avoir recours à ce qu'ils qualifient de « framing » lors de leurs rencontres. Les investisseurs vont plus naturellement poser des questions de type préventif aux femmes et promotionnel aux hommes, engendrant inconsciemment des réponses avec les mêmes préoccupations chez l'un et l'autre. Tant les hommes que les femmes qui évaluent les start-ups semblent faire preuve du même parti pris dans leurs interrogations, en favorisant – inconsciemment ou non – les entrepreneurs masculins par rapport à leurs homologues féminins (Kanze, 2017). L'accès aux ressources financières est donc rendu plus difficile pour cette partie de la population.

Heureusement, il est possible de contrer ce phénomène en mettant en œuvre diverses stratégies : Kanze (2017) prescrit que les entrepreneurs peuvent augmenter le financement de leurs start-ups en répondant aux questions axées sur la prévention par des réponses axées sur la promotion, par exemple. L'auteur continue en préconisant un équilibre dans les questions de promotion et de prévention pour les hommes et les femmes, ce qui mènerait à des chances égales de se montrer digne et ainsi d'améliorer leur propre prise de décision dans le processus.

Ce constat interpellant tend à se poser la question suivante : et si le même phénomène avait lieu lors du réseautage ? L'incidence du réseautage n'est plus à démontrer et relève donc d'une

attention importante pour l'entrepreneure. Comment pouvons-nous contrer ce phénomène, surtout si on a tendance à déjà se réguler de façon préventive ?

4. Recherches existantes et leurs conclusions

Nous ne sommes pas les premiers à soulever ces interrogations, plusieurs auteurs ont mené leur étude pour tenter d'y répondre. Dans cette section, nous reprenons quelques conclusions émises lors des recherches actuelles.

A première vue, bien que l'âge de l'individu ne semble pas l'être, son genre et son éducation semblent être associés à son orientation régulatrice et aux décisions relatives à sa prise de décisions stratégiques et financières (Kumar, 2016).

En moyenne, les personnes ayant un plus grand nombre de contacts sociaux obtiennent des informations plus rapidement, accèdent à des types d'informations plus riches et plus singulières, puisent dans un ensemble plus large de références professionnelles et ont amélioré leurs performances financières au fil du temps (Pollack et al., 2015).

En outre, il existe un a priori plutôt pessimiste sur le lien entre focus préventif et action entrepreneuriale. Pollack, Coy, Green et David (2015) montrent à travers leur étude qu'un focus préventif tend à diminuer le nombre de contacts professionnels avec les membres de son réseau, ce qui peut parfois impacter ensuite les performances en termes de revenus issus des activités de réseautage (Angel et Hermans, 2018).

Par ailleurs, ces auteurs suggèrent comme piste de recherche que la prévention, et sa focalisation sur la qualité (« *quality over quantity* ») pourrait être bénéfique à l'entrepreneur : si ces mêmes personnes favorisent une approche plus qualitative, les avantages plus importants tirés de chaque contact réalisé peuvent compenser en termes de revenus qu'elles en tirent.

Similairement, Angel et Hermans avancent que les individus présentant un focus préventif témoignent de meilleurs résultats dans un environnement stable (2018). Il est, dès lors, intéressant de passer au-delà de cet a priori négatif qui associe focus préventif et évitement pour en retirer les actions entrepreneuriales menant à des meilleurs résultats de l'individu entrepreneur.

Ainsi, nous souhaitons mieux comprendre comment les femmes mettent en œuvre des pratiques préventives et/ou promotionnelles lors de leurs activités de réseautage et, surtout, mieux comprendre les avantages qu'elles en retirent.

5. Conclusion : Question de recherche

Tout au long de la première partie de ce mémoire, nous avons posé le cadre théorique de l'entrepreneuriat féminin dans son ensemble et de la Théorie des Focus Régulateurs. Nous allons à présent formuler notre objectif de recherche avant de passer à la partie empirique de celle-ci.

Nous souhaitons lever le voile sur le sujet suivant :

"L'implication de l'auto-régulation des entrepreneures et de leurs interlocuteurs dans l'accès aux réseaux des femmes entrepreneures"

A travers ceci, l'objectif est ainsi d'essayer de comprendre au mieux les pratiques individuelles – préventives ou promotionnelles – dans le processus de réseautage que les femmes entrepreneures mettent en œuvre dans le cadre de leur organisation pour atteindre les objectifs établis au préalable.

Nous avons choisi de réaliser un travail étant de nature qualitative pour l'introspection de ce sujet. Dans la partie suivante, nous utilisons donc divers moyens qui visent à comprendre les caractéristiques propres de nos femmes entrepreneures, leurs habitudes et ce qui tend à la freiner ou les motiver dans le développement de leur réseau et de leur activité.

PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE

Cette deuxième partie a pour objectif de confronter la théorie que nous avons formulée dans la première partie de ce mémoire aux réalités du terrain. Nous présenterons la méthodologie suivie avant d'exposer les résultats de notre analyse.

Chapitre 1 : Méthodologie de recherche

1. Stratégie de recherche

Pour étudier l'implication de la TFR dans les pratiques de réseautage des femmes entrepreneures, nous avons choisi d'utiliser une approche qualitative dans le but d'enrichir les propositions préétablies pour cette recherche.

L'avantage d'une telle stratégie est qu'elle permet une plus grande liberté d'expression qu'une étude quantitative (Jacquemin, 2017). Etant donné notre sujet de recherche, notamment sa nature exploratoire, il est important d'offrir aux répondants un contexte dans lequel il se sent libre de donner une réponse authentique et non influencée par un groupe, un questionnaire rigide, ou autres. Laisser la parole à chaque intervenant de cette manière permet la souplesse et spontanéité nécessaires à l'identification des pratiques pour participer à la transformation de ce frein à l'entrepreneuriat chez les femmes. Pour ce faire, il nous semble adéquat et pertinent de mener l'étude en deux parties.

Dans un premier temps, il a été question de rencontrer des professionnels et experts des réseaux à travers des entretiens individuels semi-dirigés. Les connaissances, perceptions et positions des personnes interrogées à ce sujet sont essentielles et forment un bagage nécessaire pour la suite de la recherche. En effet, ce genre de méthode apporte une certaine flexibilité et une richesse d'informations. L'entretien semi-directif favorise les stratégies d'analyse comparative et cumulative entre répondants et permet de les qualifier en fonction du déroulement à mesure des entretiens et des thèmes abordés (Jacquemin, 2017).

Cette première partie nous a permis de préparer au mieux la suite de l'étude qualitative, les entretiens avec les entrepreneures. L'idée initiale était de rencontrer des entrepreneures sous forme de « focus group » afin d'amener une interaction entre les participants et, de cette façon, récolter une multitude d'opinions concernant les réalités du quotidiens des entrepreneures.

En 1995, déjà, Ashbury soulignait la richesse d'informations détaillées qu'une telle méthode implique, comparée à d'autres. En créant de la dissension sur un même sujet, – comme ici les difficultés rencontrées généralement par les entrepreneuses – les différentes stratégies et

comportements préventifs et/ou promotionnels ressortent plus aisément et apportent des prises de perspectives et positions différentes, par rapport à de simples entretiens.

Malheureusement, le contexte sanitaire actuel imposé par le COVID-19 est venu perturber le déroulement de cette méthode. Cette période de confinement a été source de problèmes en tous genres pour les entrepreneures, limitant la flexibilité que demande un focus group.

De ce fait, il a été décidé de poursuivre notre recherche de manière plus simple et adaptée aux contraintes sanitaires et organisationnelles en menant des entretiens semi-directifs pour les entrepreneures également. Afin d'en tirer parti au maximum, il paraissait judicieux de choisir des profils suffisamment variés et c'est ce que nous verrons dans les sous-sections qui suivent.

Chapitre 2 : Entretiens semi-dirigés avec experts

1. Composition de l'échantillon

Pour mener à bien ces entretiens, nous avons décidé d'interviewer deux expertes des réseaux d'entrepreneurs féminins. Le choix s'est porté sur ces personnes de par leur appartenance à des réseaux différents et des expériences professionnelles distinctes, ce qui permet d'avoir une certaine diversité dans leur approche respective. De plus, leurs réseaux font partie des plus grands et sont très connus dans le domaine de l'entrepreneuriat féminin. Ils organisent, en effet, de nombreux événements et participent à différentes conférences et colloques.

Afin de mener ces entretiens, ces personnes ont été contactées par email. Ces entretiens ont été réalisés non pas en face-à-face, comme initialement voulu, mais à distance. Ils ont été d'une durée de trente minutes chacun, et nous leur avons demandé l'autorisation de les enregistrer afin de permettre un traitement de l'information le plus complet. L'analyse des données s'est faite sur base des enregistrements, leur retranscription et des prises de notes afin de centraliser et comparer les données.

2. Présentation de la méthodologie

Dans le but de structurer au mieux les interviews, un guide d'entretien⁵ plutôt souple a été réalisé. Dans un premier temps, des questions d'introduction ont été posées afin de permettre une description plus ou moins complète de la personne. Ensuite, nous avons posé des questions de centrage afin de progressivement approcher la problématique de réseautage. Nous avons voulu aller plus loin dans la thématique en posant des questions qui font le lien avec la promotion et la prévention, à l'aide de questions d'approfondissement. S'en sont ensuite suivies

⁵ Annexe 5 : Guide d'entretien experts

les questions de conclusion pour s'assurer la compréhension des informations reçues, l'ajout ou modification d'autres indications et pour clôturer l'entretien.

3. Résultats « experts »

La première personne est cheffe de projet au sein du réseau Diane, le réseau d'affaires féminin d'UCM qui regroupe pas moins de trois-mille-cinq-cent membres à travers la Wallonie et Bruxelles. Notre interviewée a suivi des études de marketing avec un approfondissement en communication digitale puis a été responsable stratégique d'un fond social pour la province de Liège.

Quant à notre deuxième intervenante, elle est CEO du réseau WoWo Community. Également influent au sein des entrepreneures, il se positionne plutôt comme un groupe d'entraide. Il a d'ailleurs pour vision d'« *inspirer des milliers de femmes, leur donner des outils très pratiques pour se lancer et de faire leur passion leur activité principale*⁶ ». La personne interviewée a, à son tour, suivi des études en sciences économiques et commerciales à l'ICHEC et a également continué avec une finalité en communication et marketing. Après avoir travaillé pour des entreprises membres du *Big Four*, sa réflexion s'est portée vers le coaching et, à terme, le conseil à travers un réseau tel que le sien.

En ce qui concerne le cœur de notre sujet – les focus régulateurs – nous avons décidé d'aller encore plus en profondeur dans l'analyse de ces entretiens en reprenant tout simplement les mots utilisés par nos intervenantes. Pour ce faire, nous avons fait appel aux mots clés⁷ promotionnels et préventifs utilisés par Gamache et al. (2015) mais de façon plus précise dans l'étude de Kanze et al. (2017).

Il est super intéressant de voir qu'elles utilisent en réalité un vocabulaire plutôt similaire en termes de promotion lorsqu'il s'agit de leurs réseaux respectifs. Ils ont, en effet, comme « *vision* » d'« *inspirer* » les femmes et les aider à « *atteindre* » leurs « *objectifs* » et les aider à trouver un « *équilibre* » dans leur « *développement* ». Ensuite, pour expliquer le sentiment que ressentent les femmes membres de leurs réseaux, nos intervenantes ont eu tendance à utiliser des termes identifiés par Gamache et al. (2015) comme préventifs. Elles expriment, par exemple, le « *manque de crédibilité* » et de « *confiance* » que les femmes entrepreneures semblent ressentir. Elles peinent à « *surmonter* » leurs « *peurs* », et ont le sentiment de

⁶ Annexe 9 : Retranscription de l'entretien avec F.B.

⁷ Annexe 10 : Mots-clés Gamache et al. (2015)

« *devoir* » se « *sacrifier* » ou du moins « *concilier* » leur équilibre, des termes que la TFR identifie très justement comme liés à la prévention, la sécurité et l'aversion au risque, contrairement aux gains, à la croissance et aux idéaux (Kanze et al., 2017).

En approchant le fond de la thématique des réseaux, nos intervenantes semblent s'aligner concernant le but, ou du moins l'utilité de pratiquer le réseautage.

Face à un constat qui dénote autour d'un tiers de femmes au sein des entrepreneurs, il est essentiel, selon elles d'arriver à « *une forme de parité et motiver les femmes à entreprendre* ». Pour arriver à cette parité, il leur paraît indispensable d'élargir leur carnet d'adresses – qui est souvent identifié comme un frein à l'entrepreneuriat – pour poursuivre leur but économique.

Lors des deux entretiens, nos intervenantes ont évoqué la situation d'isolement et de manque de soutien dans laquelle se trouvent les femmes dans cette aventure entrepreneuriale et, du coup, du besoin de rencontres qui mènent à des collaborations ou formes de synergie. C'est là que les réseaux entrent en jeu car c'est notamment au travers de ceux-ci qu'un échange va être possible.

Lors d'un événement de réseautage traditionnel – et donc mixte – trois quart des personnes présentes sont des hommes. Le manque de confiance en soi dont témoignent les femmes est un frein à ce développement de synergies et c'est ce constat – qui est un autre élément récurrent chez les femmes entrepreneures – que les réseaux veulent adresser. C'est d'ailleurs, entre autres, pour cette raison que les réseaux exclusivement féminins ont été mis sur pieds, c'est-à-dire pour permettre aux entrepreneures d' « *être moins impressionnée* » et de « *pouvoir développer la confiance en soi et des techniques de networking* ». Se retrouver dans ce genre de contexte exclusivement féminin permet à une grande partie d'entre elles de casser « *ces codes sociaux et culturels qui sont toujours là* » et faire preuve de « *solidarité très présente chez les femmes* ».

Concernant le profil des femmes membres des réseaux, nos deux intervenantes s'alignent pour dire qu'il est à l'image du marché du travail. Les membres font, à majorité, partie des métiers de services donc les soins à la personne, les professions libérales, ainsi que les TIC et « *tout ce qui est beauté et même beauté des lieux comme les architectes d'intérieur* ». Les secteurs de la finance, la comptabilité et l'ingénierie sont minoritaires mais répondent tout de même présent dans les réseaux.

On y retrouve des femmes qui sont au rendez-vous à chaque business lunch, conférence ou autre événements et d'autres qui reviennent que rarement. Certaines sortent aisément de leur zone de confort et partent à la rencontre de nouvelles personnes en multipliant les contacts,

d'autres se font discrètes et ont tendance à ne parler qu'à une poignée de personnes. Cette différence de comportements est propre à chaque entrepreneure et les deux méthodes se valent, selon le profil et les besoins de celles-ci.

Là où les femmes semblent néanmoins se rejoindre c'est dans cette forme de « culpabilité » que les épouses et/ou mères semblent ressentir à l'égard de leur famille qui les « attend à la maison ». L'articulation entre leurs vies professionnelle et personnelle semblent préoccuper une majorité des femmes entrepreneures, d'après nos intervenantes. Elles parlent d'ailleurs toutes les deux des « normes sociales et culturelles » et d'un « manque d'équilibre » comme freins principaux au réseautage. Nos deux expertes préconisent d'ailleurs les « business lunch » afin de contrer ce sentiment de culpabilité que ressentent leurs membres.

4. Conclusion

Comme nous l'avons vu avec ces premiers entretiens, les profils des femmes entrepreneures membres de réseaux sont à première vue similaires de par leurs activités ou parcours professionnels. Pourtant, leurs pratiques de réseautage diffèrent de par leurs personnalités et leurs caractères. En effet, certaines entrepreneures ont une attitude plus timide et « viennent tout le temps mais ne parlent pas avec les autres », d'autres sont plus franches et vont à la recherche de nouveaux contacts qui pourront leur apprendre à devoir « défendre » leur projet, ou encore des membres qui « mettent les activités de networking en dernier » pour « éviter » tout sentiment de culpabilité envers leur famille. A travers ce témoignage, on pourrait tenter d'associer ces personnalités aux focus régulateurs de promotion et prévention. Pour ne pas tomber dans l'amalgame, il s'agit de rencontrer des entrepreneures membres de réseaux en confrontant le récit des experts à celui des entrepreneures.

Chapitre 3 : Entretiens semi-dirigés avec entrepreneures

Comme précisé précédemment, le déroulement des focus group étant compromis notamment par le contexte sanitaire actuel que nous a imposé le COVID-19 cette année, il a été décidé de poursuivre la recherche au travers d'entretiens semi-directifs pour les entrepreneurs également.

Cela dit, nous avons gardé l'ambition initiale qui est d'assurer un échantillon à caractères bien distincts afin d'enrichir notre étude. Ainsi, notre choix s'est porté sur des personnes de secteurs tous différents – du milieu marchand ou non – et aux comportements variés. A travers l'étude qualitative, l'objectif est donc d'y retrouver une forme de richesse et de diversité à travers les réponses de nos intervenantes, et non la représentativité d'une population, comme ça aurait pu être le cas à travers une étude quantitative (Jacquemin, 2017).

De cette façon, nous sommes face à des personnes à la promotion forte, à la prévention forte, voire même un profil haut sur les deux dimensions. Cela permet de mettre en évidence les différentes stratégies et de tenter de les interpréter à la lumière de la Théorie des Focus Régulateurs d'Higgins (2001) pour affiner la recherche.

1. Composition de l'échantillon

Pour mener cette partie de l'étude qualitative, trois entrepreneures ont été interrogées à distance et de façon individuelle.

La première d'entre elles est une jeune entrepreneure belge active dans le milieu associatif. Après ses études à Solvay, elle réalise très vite qu'elle ne souhaite pas se diriger vers ce que son diplôme la destinait, l'environnement capitaliste. Aujourd'hui, elle est cofondatrice et coordinatrice d'une ASBL qui a pour objectif de « *créer des espaces de rencontre entre des personnes qui viennent d'arriver en Belgique et des bruxellois, en vue de de les aider à développer leur réseau social, améliorer leur pratique du français et de les ouvrir à des opportunités auxquelles ils n'auraient pas accès s'ils n'avaient pas justement ce réseau social* »⁸. Petit à petit, elle a réussi à développer sa structure et compte aujourd'hui six employés, de nombreux volontaires et partenaires pour mener à bien son projet associatif.

Notre deuxième intervenante⁹ est une jeune entrepreneure dynamique bruxelloise qui a changé de secteur au cours de ces dernières années. Après ses études à l'IHECS, en relations publiques et puis, ensuite, en évènementiel, elle travaille d'abord pour un label de musique belge puis pour des grands noms dans l'industrie de l'évènement. Après deux années d'investissement pour son emploi au Moyen Orient, elle décide de rentrer en Belgique et de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale avec un projet d'outil de « *pricing* » pour les PME et autres.

Enfin, notre dernière entrepreneure¹⁰ est une quinquagénaire expert-comptable active dans la fiduciaire familiale qu'elle a rachetée. Après ses études universitaires en sciences économiques, elle décide de reprendre le bureau fiduciaire familial qui se concentre principalement autour de l'expertise comptable et le conseil fiscal pour les personnes physiques et morales. A travers son métier, elle souhaite « *contribuer à la rentabilité des organisations, en les aidant à devenir*

⁸ Annexe 13 : Retranscriptions de l'entretien avec C.O.

⁹ Annexe 15 : Retranscriptions de l'entretien avec C.W.

¹⁰ Annexe 17 : Retranscription de l'entretien avec N.D.

toujours plus performantes ». Egalement à la tête d'une équipe de quelques personnes, elle continue à voir son projet se déployer depuis maintenant une trentaine d'années.

Comme nous l'avons vu, ces trois femmes entrepreneures sont actives dans des domaines différents et pas forcément dans ceux les plus représentés par les femmes sur le marché de l'emploi – ou même de l'entrepreneuriat. Elles ont toutes suivi des études supérieures mais n'ont pas suivi les mêmes finalités et ne font pas toutes partie de la même génération. Les deux premières appartiennent à la génération qu'on appelle « Génération Y » et la dernière est issue de la génération nommée « Baby-boomers »

2. Présentation du questionnaire et de la méthodologie

Puisqu'il a finalement été décidé de mener ces entretiens non plus comme des focus groups mais comme des entretiens semi-dirigés, nous avons gardé une méthode et structure similaires – mais pas identiques.

Les entrepreneures ont été contactée individuellement par email pour un entretien à distance. La veille du rendez-vous fixé ensemble, nous leur avons fait parvenir le questionnaire établi par Higgins et al. (2001)¹¹ – sans leur donner de contexte supplémentaire – qu'elles nous ont renvoyé complété.

Ce questionnaire est composé d'onze questions qui demande à l'individu d'évaluer (de 1 à 5) la fréquence à laquelle des évènements spécifiques se produisent ou se sont produits dans leur vie. A travers à celui-ci, il était dès lors possible d'identifier l'orientation de leur focus régulateur grâce à la méthode calcul suivante :

$$Promotion = [(6 - Q1) + Q3 + Q7 + (6 - Q9) + Q10 + (6 - Q11)] / 6$$

$$Prevention = [(6 - Q2) + (6 - Q4) + Q5 + (6 - Q6) + (6 - Q8)] / 5$$

L'orientation régulatrice de l'individu s'obtient en soustrayant le score de *Prevention* à celui de *Promotion*. Un résultat positif indique un focus régulateur promotionnel et un résultat négatif témoigne une prédominance pour le focus régulateur préventif. Au plus le résultat, en valeur absolue, de la différence sera élevée, au plus forte sera la prédominance. A son tour, un résultat

¹¹ Annexe 12 : Questionnaire TFR

nul, en valeur absolue indique que les préoccupations de promotion et de préventions sont égales (Higgins et al., 2001).

Pour chaque entretien réalisé, nous avons ainsi démarré l'échange avec des questions d'introduction pour permettre à la personne de se présenter ; des questions de centrage pour, ensuite, approcher notre problématique centrale ; et l'étoffer grâce à des questions d'approfondissement.

Une fois les questions relatives aux pratiques de réseautage posées, une brève introduction à la Théorie des Focus Régulateurs leur a été présentée. Nous leur avons fait part du résultat du questionnaire avec le résultat du leur, sous forme d'un horoscope et leur avons demandé d'argumenter ce résultat – « *vous avez un focus X, voici sa signification, dans quelle mesure vous sentez-vous proche de ce constat ?* ».

Les personnes présentant vraisemblablement un focus promotionnel ont entendu le discours suivant :

« Vous aimez le changement et la prise de risques. Vous trouvez facilement de nouvelles idées, mais éprouvez des difficultés à vous y tenir à long terme. Vous préférez la rapidité à la facilité. Vous aimez faire un maximum de rencontres, quitte à ce que ces relations ne soient pas toutes qualitatives. Vous voyez la situation dans son ensemble et vous saisissez l'instant présent. »

Quant aux personnes ayant une prédominance régulatrice de prévention, nous leur avons fait part de la proposition suivante :

« Vous avez du mal à changer ou à quitter une situation, vous préférez être "sûr" avant de tenter toute éventualité, et vous n'aimez pas les prises de risques. Vous résistez aux nouvelles idées mais une fois que vous vous êtes engagé, vous restez fidèle au plan et l'exécutez jusqu'au bout. Vous préférez la précision à la rapidité. Vous faites primer la qualité à la quantité au niveau de vos rencontres. Vous êtes douée pour les détails et ne vous laissez pas distraire. »

Enfin, chaque entretien s'est terminé sur des questions de conclusions et l'ajout éventuel d'informations et commentaires.

L'entretien moyen a tourné autour des quarante minutes et, dans ce cas-ci également, nous leur avons demandé l'autorisation d'enregistrer afin de permettre un traitement et une analyse complète de l'information.

Cette analyse s'est réalisée sur base des enregistrements, leur retranscription et des prises de notes afin de centraliser et comparer les données.

3. Résultats préliminaires « Entrepreneures »

Dans cette section, nous exposons les premiers résultats issus de nos entretiens avec les entrepreneures. Une partie suivra et épluchera plus profondément les conclusions concernant la Théorie des Focus Régulateurs. Cela dit, avant de nous engager dans les premiers résultats, il s'agit de dresser de façon synthétique et brève le portrait de nos entrepreneures pour éviter toute confusion pour la suite.

	Intervenante 1	Intervenante 2	Intervenante 3
Secteur	Associatif	Evènementiel puis conseil	Expertise comptable
Fréquentation des réseaux	Rarement	Souvent	De plus en plus
Résultat RFQ	0,2 = Légère prédominance promotionnelle	0,4 = Promotion	- 0,3 = Prévention

Notre première intervenante nous a livré avoir démarré son projet personnel grâce à un incubateur pour projets d'économie sociale et durable, et donc à travers d'un « *tout petit écosystème de jeune entrepreneurs* », essentiellement car elle n'avait tout simplement pas connaissance des réseaux de networking pour entrepreneurs. Elle ajoute également ne pas s'être suffisamment sentie à l'aise dans ce milieu, elle avait l' « *impression de ne pas toujours avoir quelque chose à apporter à ces réseaux-là* ». Elle semble, en réalité, parler des événements de networking et pas des réseaux dans leur ensemble. En effet, bien qu'elle ait, très naturellement, préféré se tourner vers les connaissances de ses collaborateurs – qui avaient déjà lancé le propre projet ou qui avaient une expérience et des compétences intéressantes – elle a en réalité, pu contacter une structure de soutien pour projets à impact sociétal grâce à l'implantation française de son projet associatif. Leur aide s'est faite sous forme de mécénat et a été cruciale dans l'implantation et le soutien de des stratégies de son projet.

Les réponses que notre première interviewée a donné dans le questionnaire de Higgins et al. (2001) ont révélé une légère prédominance pour le focus promotionnel¹², c'est-à-dire qu'elle présente néanmoins des penchants préventifs. Elle avoue d'ailleurs se sentir actuellement « *dans une phase qui est un peu entre les deux* » mais n'est néanmoins pas surprise du résultat. En termes de rencontres, elle privilégie très clairement la quantité à la qualité. Ensuite, elle aime que les choses soient faites dans la rapidité et « *avoir plein d'idées et lancer plein de nouveaux projets* ».

A la fin de l'entretien, nous sommes revenues au sujet de l'accès réseaux et notre intervenant nous a confié avoir le sentiment que « *en tant que femme, tu dois te prouver deux fois plus et tu ne veux pas montrer le sentiment que tu es moins à l'aise* ». Un sentiment qu'elle pense être probablement à l'origine d'un manque de confiance pour passer la porte d'un réseau.

Par ailleurs, elle avoue ne pas être tentée par les réseaux exclusivement féminins, qu'elle juge « *trop extrêmes, [...] comme si rejoindre ce genre de réseaux rendait militante* ». A l'inverse, elle préfère les réseaux mixtes qui sont à l'image du marché. C'est intéressant de s'interroger à l'éventuel lien entre son profil régulateur promotionnel et son envie de garder ses options ouvertes pour toute opportunité et futures possibilité d'évoluer.

Nous avons décidé de mettre en lumière les termes propres à chaque focus régulateur sous la forme du tableau suivant :

Promotion	Prévention
« J'ai commencé à développer un projet »	« Je voulais donner sens à ce diplôme »
« Récolter un maximum d'argent »	« J'ai mis un peu de temps à savoir vers quoi me diriger »
« Pouvoir lancer un gros projet »	« A la recherche de financement et soutien financier »
« Envie de me lancer »	« Difficile de trouver »
« J'avais la fibre entrepreneuriale »	« Ça devient complexe de trouver un remplacement pour trois mois »
« Favoriser un maximum le développement »	« Faire appel à des personnes qui étaient compétentes »
« Co-construire une structure internationale »	

¹² Annexe 14 : Réponses au questionnaire de C.O.

« Confiance qui s'installe plus facilement que si c'était un homme »	« On s'est bien sentis soutenus »
« Change makers »	« Plus on grandissait, plus on faisait appel à des personnes ressources »
« En terme de réseautage, ils sont incroyables »	« J'ai à chaque fois choisi d'aller vers des professionnels »
« Tu gagnes un temps fou »	« Du mal à solliciter notre entourage proche »
« Ressources qui s'accroissent »	« Je préfère d'abord avoir des connaissances et être à l'aise dans mon rôle d'entrepreneuse avant de me lancer dans ces réseaux-là »
« Faire une distinction entre mon boulot, mes amis et ma famille »	« J'avais l'impression de ne pas toujours avoir quelque chose à apporter »
« privilégier la quantité à la qualité »	« Je suis quelqu'un qui a un peu peur du risque »
« Faire les choses rapidement »	« Les amoindrir au maximum »
« Je vais être beaucoup plus fonceuse qu'auparavant »	« Traumatisme »
« Te prouver deux fois plus »	
« Plus à l'aise dans les réseaux mixtes »	
« Prendre le lead et dire que ça va se passer comme ça »	

Le parcours de notre deuxième intervenante est truffé d'opportunités saisies, de personnes rencontrées au bon moment et de dur labeur. Elle a travaillé dans le secteur de la musique et de l'évènementiel, avant de décider de se tourner vers l'univers entrepreneurial en se lançant à son propre compte. La raison principale de tournant de carrière a été encouragé par l'envie de fonder une famille à la veille de ses trente ans. Elle aime beaucoup son nouveau rythme d'entrepreneuse et exprime ne s'être que très rarement sentie découragée par le fait d'être une femme entrepreneuse. Au contraire, à l'exception de quelques attitudes sexistes, elle trouve que le fait d'être une femme est, en réalité, un atout au quotidien.

Son compagnon, déjà entrepreneur, lui a permis de prendre ses marques mais elle n'a pas hésité à s'entourer d'une coach pour l'aider dans plusieurs domaines de la gestion d'entreprise. Elle s'est également souvent tournée vers plusieurs événements de networking – mixtes ou non – auxquels elle s'est rendue seule ou avec son compagnon, souvent speaker. Elle précise, d'ailleurs, avoir aimé se rendre à ces événements parce qu'elle s'y est souvent sentie inspirée

par d'autres femmes entrepreneures. Elle exprime s'y être sentie seule à répétition mais avoir, néanmoins, aimé l'interaction et le fait de sortir de sa zone de rencontre pour aller à la rencontre d'autres entrepreneurs.

A travers ses réponses au questionnaire¹³, il en ressort qu'elle a, elle aussi, un focus régulateur de promotion mais bien plus accentué. Très enjouée, elle s'y est fort retrouvée et confirme sa ressemblance avec le profil et surtout à son parcours professionnel. Elle pense néanmoins préférer la précision à la rapidité mais ajoute que le contexte joue énormément.

Quant à l'impact de ses habitudes de réseautage sur l'apport de nouveaux clients et/ou sur le revenu, notre deuxième entrepreneure nous a affirmé que c'était nécessaire, au-delà du bouche à oreille. Ce n'était pas le cas quand elle travaillait comme indépendante dans le secteur de l'évènementiel mais dans le conseil en pricing, il était essentiel qu'elle « network », qu'elle donne des conférences et workshops afin de faire connaître son service et qu'elle parvienne à faire signer quelques contrats.

Une fois encore, les termes propres à chaque focus régulateur sous la forme du tableau suivant :

Promotion	Prévention
<p>« Des études que je pourrais facilement réussir »</p> <p>« étant sure de moi »</p> <p>« Les relations font bien les choses »</p> <p>« J'ai refusé alors que c'était clairement financièrement et sur papier bien plus avantageux »</p> <p>'Ça ne me disait pas mais c'était une opportunité de dingue »</p> <p>« Tu sais quoi ? Accepte ! »</p> <p>« J'ai sonné à une porte »</p> <p>« C'est un boulot prenant et je travaille non-stop mais j'adore, c'est en moi »</p>	<p>« Apprendre à travailler ensemble »</p> <p>« Je fais beaucoup moins d'évènements depuis que j'ai Liam »</p> <p>« Pour la rapidité à la précision, ça dépend forcément de la situation »</p>

¹³ Annexe 16 : Réponses au questionnaire de C.W.

<p>« J'ai fait pas mal d'évènements »</p> <p>« Tu rencontres plein de gens, tu crées un réseau et tu peux vendre »</p> <p>« Un peu forcer le networking »</p> <p>« Il y a moyen en deux events d'avoir un client »</p>	
--	--

Enfin, la troisième et dernière entrepreneure avec qui nous nous sommes entretenus a démarré son activité au sein de la fiduciaire de son père et a fini par racheter toutes les parts pour être complètement à la tête de ce projet. Assez fière de ce la manière dont elle a géré ses trente dernières années, elle soutient que « *il y a une forme de caractère ou d'autonomie, qu'on a ou qu'on n'a pas, qui fait qu'on peut être indépendante* » et juge son travail « *très très dur* ». Le fait d'être une femme entrepreneure dans son secteur lui a valu quelques difficultés dont des remarques qu'elle juge « *misogynes* » car pour « *parler d'argent, toucher de l'argent avec une femme, les hommes ne sont pas nécessairement très favorables à ça donc il faut être très compétente* ».

Pour développer son projet, elle a décidé de le faire de manière individuelle. En fait, depuis environ cinq ans, elle prend part à des événements externes de networking et elles y rencontrent des personnes aux métiers divers et variés. C'est ainsi que, depuis quelques temps, elle a décidé de progressivement solliciter cette aide extérieure.

Cette dernière entrepreneure est la seule intervenante ayant eu le focus régulateur de prévention comme réponse à son questionnaire¹⁴. Bien que mitigée face à l'explication reçue, elle se retrouve majoritairement dans ce profil. Elle fait primer la qualité à la quantité, a un œil pour le détail et est lente à la décision. Par ailleurs, elle exprime un gout du risque, mais de façon réfléchi et pas spontanée. Cela vient confirmer nos recherches précédentes, ce n'est pas tant la préférence ou l'aversion au risque en tant que tel qui compte dans le cadre des profils régulateurs mais plutôt la façon rationnelle au service de la sécurité et de la stabilité.

Elle a pris part à des événements de réseautage pour, dans un premier temps, se faire connaître dans sa zone géographique. Ce n'est, néanmoins, pas ce qui lui amène de nouveaux clients. Selon elle, « *en profession libérale, c'est le fait d'être recommandé, le bouche à oreilles* » qui

¹⁴ Annexe 19 : Réponses au questionnaire de N.D.

amène de nouveaux projets. Elle participe essentiellement aux évènements que ses réseaux organisent pour améliorer ses compétences commerciales et trouver des personnes qui peuvent l'aider dans la tenue de son business. A titre d'exemple, elle a récemment été en contact avec des professionnels qui ont pu l'aider en termes de ressources humaines et *community management*.

Pour notre troisième intervenante également, nous avons voulu rajouter un tableau qui reprenne des exemples d'extraits pour les principales dimensions « promotion/prévention » pertinentes pour notre thématique :

Promotion	Prévention
<p>« Tout est nouveau et ce sont des défis »</p> <p>« Je voulais me faire connaître dans la zone géographique »</p>	<p>« Ça m'apporte beaucoup d'idées nouvelles sur des nouveaux métiers »</p> <p>« C'est quelqu'un de très compétent »</p> <p>« C'est le fait d'être recommandé, du bouche à oreilles »</p> <p>« La qualité par rapport à la quantité »</p> <p>« Très rapide et précise en même temps »</p> <p>« Avant de prendre des risques, je vais prendre plein d'infos »</p> <p>« Très lente à la décision mais une fois que je l'ai prise, je vais être très rapide à l'exécuter »</p>

4. Conclusion

A travers ces entretiens, nous avons pu rencontrer trois femmes entrepreneures aux profils très différents. Leurs parcours académiques et professionnels n'ont quasi aucun lien de ressemblance et leurs visions respectives quant au travail et à leurs pratiques entrepreneuriales différaient tout autant.

Deux d'entre elles présentaient un focus régulateur de promotion et la dernière un focus régulateur préventif. Elles n'ont pas complètement été surprises du résultat mais ont souhaité apporter quelques remarques à la description reçue.

Elles ne définissent pas leur réseau de la même manière et font appel à celui-ci dans des objectifs propres à leur secteur d'activité. Deux d'entre elles ont d'ailleurs répondu présentes à des événements de networking mais pas l'une d'entre elles, peu importe leur orientation régulatrice décelée.

Dans la partie suivante nous analyserons comment les résultats de ces entretiens peuvent être corrélés de manière objective à notre problématique afin d'en tirer des conclusions.

PARTIE III : DISCUSSION

Chapitre 1 : Synthèse

Dans ce travail, nous avons souhaité mieux comprendre l'incidence des pratiques des femmes au focus préventif ou promotionnel dans leurs activités de réseautage afin d'identifier les avantages qu'elles en tirent. Pour ce faire, comme vu précédemment, divers entretiens ont été réalisés, d'abord avec les experts et, ensuite, avec les entrepreneures, pour confronter notre revue littérature aux réalités du terrain. Dans cette partie, nous analysons les enseignements amenés par les résultats précédemment exprimés et en faisons le lien direct avec la Théorie des Focus Régulateurs d'Higgins (1997).

Tout d'abord, il est intéressant de noter que la population la plus jeune de notre échantillon semble avoir une vision et une expérience plus optimiste de la condition de la femme dans l'entrepreneuriat, ce qui est assez encourageant pour l'avenir. Elles voient leur genre comme une force et non comme une faiblesse, et ont la conviction que les mentalités changent progressivement concernant les normes sociales et culturelles. L'essor des réseaux féminins joue probablement un rôle dans cette nouvelle vision et dans le regain de confiance en soi et en l'avenir.

Progressivement, on remarque que les réseaux entrent dans les mœurs et constituent un outil vers lequel se tournent beaucoup de femmes. Même s'ils ne se révèlent pas forcément être pour toutes la source directe de nouveaux clients – et ainsi d'une hausse de revenu – mais ils continuent néanmoins à être un moyen de se faire connaître à coup sûr et d'y rencontrer des potentiels collaborateurs.

Les experts nous ont, par ailleurs, exprimé le sentiment de manque de légitimité et le manque de confiance en soi que ressentait une grande partie des femmes entrepreneures. C'est d'ailleurs pour cette raison que beaucoup d'entre elles se tournent vers les réseaux exclusivement féminins. Ils leur apportent, en effet, suffisamment de confort et d'aisance pour « *networker* » – ce dont elles manquent vraisemblablement dans les événements mixtes, souvent considérés comme trop intimidants. Ce sentiment de confiance leur permet ainsi de se concentrer sur le réseautage en tant que tel et sur leurs objectifs personnels.

Nous avons, ensuite, évoqué le fait que les entrepreneurs au focus promotionnel tendent à favoriser la quantité à la qualité dans le cadre de nouvelles rencontres. Ce constat s'est révélé vrai par nos intervenantes au focus régulateur de promotion qui nous ont confirmé avoir tendance à vouloir continuellement rencontrer de nouvelles personnes et développer de nouvelles relations

pour élargir leur réseau. L'une d'entre elles nous a, d'ailleurs, révélé avoir misé beaucoup sur le relationnel pour saisir toutes les opportunités offertes, et que ça avait payé. A l'inverse, l'intervenante au focus régulateur préventif nous a livré favoriser les rencontres strictement qualitatives, celles qui mènent à un objectif précis, tels que de nouvelles collaborations ou de nouveaux contrats signés. Leur écart générationnel peut également être à l'origine d'une différence de perceptions, les nouvelles faisant primer la multiplication de rencontres au côté qualitatif. Cette interrogation n'est toutefois pas le sujet de cette étude mais mérite probablement de s'y pencher dessus à l'avenir.

Bien que les secteurs diffèrent considérablement pour toutes les entrepreneures interrogées, il en ressort que l'entrepreneure au focus promotionnel tirera des avantages aux activités de réseautage plutôt tangibles et quantifiables. Elle cherche à y vendre son produit ou son service, favoriser la levée de fonds monétaires, de nouveaux clients et contrats, et élargir son carnet d'adresses. A son tour, l'entrepreneure au focus préventif s'y rend afin de s'y faire connaître et y rencontrer des personnes compétentes qui pourront lui apporter une aide de qualité dans un domaine ou un autre.

Il est interpellant de voir le sentiment de fierté qui s'est fait ressentir par les entrepreneures ayant reçu comme résultat un focus régulateur de promotion. A contrario, l'entrepreneure au focus préventif a semblé percevoir le résultat comme résultat perdant, à vouloir se dissocier à tout prix de certains traits propres à ce profil.

L'échantillon étant assez réduit, il serait erroné d'en tirer des conclusions trop hâtives. Néanmoins, cela tend à confirmer la présence de perceptions et connotations négatives du « profil type » associé au focus régulateur de prévention. Higgins et Cornwell (2016) l'avaient déjà identifié, les gens ont peut-être trop facilement tendance à faire l'amalgame entre focus régulateurs et les modèles de motivations « approche-évitement » (Summerville et Roesse, 2008 ; Angel et Hermans, 2018) et d'y voir l'« anti-entrepreneur ».

Pourtant, rien ne laisse penser dans notre recherche que des pratiques préventives de réseautage mènent à une issue négative, ou du moins, moins bonnes que celles promotionnelles. Au contraire, elles sont tout aussi valorisées par nos intervenantes mais suivent uniquement d'autres objectifs. Rappelez-vous de notre troisième intervenante, par exemple, elle souhaitait trouver à travers ses réseaux, des professionnels compétents pour changer toute l'identité graphique de son entreprise. Consciente que le réseautage ne lui amène pas particulièrement « beaucoup de chiffre d'affaires », elle a préféré favoriser la qualité à la quantité dans ses

rencontres, ce qui lui a permis d'y arriver assez vite et de lui apporter « *beaucoup d'idées nouvelles sur des nouveaux métiers* ».

Dès lors, on remarque que, aux yeux de beaucoup, les deux focus régulateurs persistent à être comme éternels rivaux. Comme si la prédominance de l'un ou l'autre traçait forcément l'avenir du projet de l'entrepreneur, son succès et sa pérennité.

Dans la section suivante, nous allons voir que cette réflexion est, en réalité, un raccourci et qu'il existe un moyen d'impacter son projet entrepreneurial à travers ses propres pratiques de réseautage – sans pour autant créer une crise identitaire.

Chapitre 2 : Pistes de recommandations

Nous l'avons exprimé dans la revue de littérature, le focus régulateur peut être chronique ou situationnel, il n'est pas figé dans le temps et l'espace. En d'autres mots, ce n'est pas parce que un individu présente les signes d'un profil qu'il ne peut pas en activer un autre. L'orientation régulatrice peut être activée des tâches d'amorçage (Higgins et al, 2001), des consignes claires ou par l'objectif d'une stratégie (Shah et Higgins, 1997 ; Spiegel, GrantPillow et Higgins, 2004). Ainsi, selon les buts recherchés, l'individu peut délibérément choisir l'orientation de sa réponse – verbale ou comportementale – afin de tirer le meilleur parti d'une situation.

Rappelez-vous, en 2017, Kanze et al. menaient, à leur tour, leur étude empirique et mettaient le doigt sur la tendance qu'ont les investisseurs – hommes et femmes – à poser des questions axées sur la promotion aux hommes et des questions axées sur la prévention aux femmes. Cette distinction s'est progressivement traduite par un fossé important inter-genre en matière d'accès au financement, amenant celui-ci à un niveau significativement plus élevé pour les hommes.

En réponse à ce constat, les auteurs ont suggéré une stratégie d'adaptation pour palier simplement à ce phénomène : répondre aux questions axées sur la prévention par des réponses axées sur la promotion. En apportant ce type de réponse, l'individu se met dans une situation jugée bien plus encourageante par l'investisseur qu'il a en face de lui.

Si l'on en croit la littérature et les résultats apportés par notre étude empirique, le schéma est, en réalité, aisément transposable dans le cas du réseautage chez la femme entrepreneure – et probablement chez l'homme aussi. Peu importe l'orientation régulatrice initiale de celle-ci, il lui est totalement possible de passer de l'un à l'autre, selon les objectifs qu'elle se fixe, et vice-versa.

Ainsi, l'entrepreneure au préalable identifiée comme ayant une prédominance pour le focus régulateur de promotion, qui souhaite aller à la rencontre de nouveaux potentiels collaborateurs affichera une attitude différente de celle qu'elle a l'habitude d'arborer. Elle devra donc approcher les personnes présentes de manière davantage qualitative, non plus pour élargir son carnet d'adresses mais pour un objectif clair et défini au préalable. Un comportement « sûr », réfléchi et vigilant ne passera pas inaperçu aux yeux des individus au focus régulateur de prévention.

De la même manière, l'individu ayant une prédominance pour le focus régulateur de prévention qui souhaite toucher une audience en particulier devra « parler le même langage » que sa cible. A titre d'exemple, on peut imaginer que cette personne sera amenée à faire preuve de créativité en multipliant les interactions et en adoptant une attitude plus impulsive et enthousiaste. La spontanéité et la prise de risque seront appréciés par les individus partageant le focus promotionnel.

Il est difficile de quantifier de manière objective et/ou numérique l'impact qu'une telle stratégie a sur l'activité qu'exerce l'entrepreneure. Néanmoins, on ne peut que souligner la complémentarité de la psychologie sociale et du management et croire en l'avancée évidente en termes d'amélioration qualitative du « networking » des femmes.

De plus, stimuler ce type de stratégie à petite échelle – au sein d'un réseau exclusivement féminin, par exemple – peut se révéler utile pour accroître le sentiment de légitimité qui manque à certaines lors d'événements ouverts tant aux femmes qu'aux hommes entrepreneurs.

Enfin, nous avons émis une interrogation sur l'éventualité de la qualité du réseau d'une entrepreneure qui vient compenser, en réalité, sa plus petite taille. A première vue, et selon ce qui nous a été exprimé lors de la recherche empirique, les entrepreneures au focus préventif semblent, en effet, être à la recherche de contacts qui puissent leur être bénéfiques plutôt que multiplier les échanges sans but. Cela dit, si l'entrepreneure souhaite avoir un réseau qu'elle juge qualitatif, elle mettra en œuvre des stratégies d'activation du focus régulateur situationnel propre à la prévention, quel que soit son orientation initiale.

PARTIE IV : CONCLUSIONS

Afin de conclure cette étude, nous allons, dans cette partie, établir la synthèse des résultats de nos recherches en y apportant des appréciations personnelles et les divers enseignements à en tirer. Nous y exposerons également les contributions que nous a apporté la littérature et les implications managériales qui en découlent. Pour terminer, nous préciserons les limitations de notre étude et établirons quelques suggestions et pistes d'améliorations pour les recherches futures.

Chapitre 1 : Limites

Afin de conclure ce mémoire, il est tout aussi important d'identifier ses frontières et de suggérer des pistes d'améliorations pour les futures recherches à ce propos. C'est donc dans cette ultime partie que nous les exposons.

Tout d'abord, au niveau de l'échantillon, le choix s'est porté vers des personnes avec un parcours universitaire, ou du moins supérieur. A l'avenir, il peut être intéressant de s'entretenir avec des entrepreneures issues de milieu différents et n'ayant pas spécialement eu une éducation si « poussée ». Le niveau d'éducation peut s'avérer être une source d'influence dans la prédominance du focus régulateur. Il peut également l'être dans les pratiques de réseautage d'un individu. Il s'agit donc d'étudier l'affirmation de ces constats ainsi que leur potentielle corrélation.

Toujours au niveau de l'échantillon, une plus grande diversité dans les critères sociodémographiques des participants peut-être apportée. Une piste serait d'interroger un plus grand nombre de femmes et de générations, milieux sociaux et couvertures géographiques différents. Dans ce cas-ci, bien que de secteurs complètement différents, nos participantes avaient plusieurs points de convergence.

Cette étude mérite également d'être menée à travers des focus groups pour y créer une interaction importante entre les participants. Cette méthode, déjà soutenue en 1995 par Ashbury, permet de récolter une richesse d'informations détaillées et une multitude d'opinions. Une alternative est de choisir, toujours pour ce focus group, des femmes qui se connaissent et qui pourront, dès lors, donner leur avis les unes sur les autres. Les individus ont, en effet, parfois plus facile à visualiser les forces et faiblesses des autres plutôt que les leurs. Le fait qu'elles se connaissent les poussera aussi à être plus franches dans leur interactions et moins timides. Ce constat pourrait être intéressant pour interagir concernant les profils régulateurs des participantes.

Faire valider la réponse au questionnaire par les experts

Afin d'enrichir la méthodologie, il peut être intéressant de suivre l'étude sur un plus long laps de temps. Une idée est également d'accompagner les participantes lors d'évènements de networking pour observer le comportement de celles-ci. Cette observation peut venir enrichir la recherche en soutenant ou non les enseignements de la recherche empirique concernant la Théorie des Focus Régulateurs et des focus groups.

De plus, lors de notre étude empirique, notre choix s'est uniquement porté vers deux réseaux : l'un exclusivement féminin et l'autre ne comptant pas plus de trois pourcent d'hommes au sein de celui-ci. Ce fut un choix personnel mais, avec le recul, tout laisse à penser qu'il aurait été tout aussi judicieux de considérer le marché tel qu'il est, c'est-à-dire mixte, afin d'y ajouter une nouvelle dimension plus réaliste.

On l'a vu dans la partie empirique de ce mémoire, la situation sanitaire en 2020 a été un obstacle dans le choix de méthodologie pour cette étude qualitative. Une crise sanitaire mondiale telle qu'on la connaît actuellement va avoir un impact sur tous les points de vue. Les indépendants ont d'ailleurs été les premiers à en payer le prix. Du coup, il pourrait être intéressant de voir comment les individus, au-delà de leur profil régulateur, peuvent être influencés par le mauvais climat économique ou par des grands évènements mondiaux, dans leurs pratiques de réseautage.

Dans le même ordre d'idées, le COVID-19 a poussé les réseaux à se réinventer, les évènements présentiels étant prohibés pendant plusieurs mois. Il serait intéressant de mesurer les différences d'impact entre le réseautage présentiel et le distanciel, c'est-à-dire celui qui a lieu sur Internet, en comparaison à ceux qui sont uniquement présentiels. Surtout si l'on prend en considération le sentiment de culpabilité que ressentent beaucoup d'épouses et mères entrepreneures à cause des normes sociales et culturelles ancrées dans notre société et notre culture. Mais ça relève d'un tout autre débat.

Chapitre 2 : Contributions

La volonté initiale de ce mémoire était d'explorer l'impact du focus régulateur, exposé par Higgins (1997) à travers sa théorie, sur les pratiques de réseautage des femmes entrepreneures. Nous avons donc souhaité mieux comprendre comment les femmes mettent en œuvre des pratiques préventives et/ou promotionnelles lors de leurs activités de réseautage et, surtout, mieux comprendre les avantages qu'elles en retirent.

Après avoir fait l'état de la littérature à ce sujet, il a été question de réaliser une étude qualitative à travers des entretiens individuels. Cette méthodologie a été choisie pour confronter nos attentes aux réalités du terrain et, ainsi, répondre à notre problématique de départ.

La littérature nous a d'abord permis de faire l'état de l'entrepreneuriat, un monde à majorité masculine et aux influences diverses et variées, et d'y identifier les multiples obstacles – genrés ou non – que rencontrent les femmes entrepreneures dans la création et le développement de leurs projets. Les plus récurrents sont l'accès au crédit et autres ressources financières, ainsi que celui aux réseaux, de nombreuses recherches avaient déjà été menées à ce sujet. Kanze (2015) nous a permis de dresser le constat sur la pluralité d'attitudes des *venture capitalists* face aux entrepreneurs, et de nous pencher, petit à petit, vers la différence entre la promotion et la prévention.

La difficulté d'accès aux réseaux est un sentiment commun au sein des femmes entrepreneures. En réalité, les hommes semblent avoir souvent eu un accès facilité aux réseaux professionnels puisqu'ils ont proportionnellement occupé plus de postes à responsabilités que les femmes avant de démarrer leur propre activité (Robinson et Stubberud, 2009 ; Lalanne et Seabright, 2011). Quant aux femmes, elles font souvent preuves de pratiques « préventives » en faisant plus facilement appel aux liens forts qui les entourent – tels que leur famille ou autres proches – à toutes les étapes du processus de création et développement. En réponse à cette situation, une multitude de réseaux exclusivement féminins ont notamment commencé à faire surface ces dernières années, de manière exponentielle.

Dans un second temps, nous nous sommes intéressés à la Théorie des focus Régulateurs qu'Higgins a développé il y a une vingtaine d'années, en psychologie sociale. Elle oppose le focus régulateur promotionnel, qui sera traduit par des objectifs axés sur la réalisation et l'accomplissement, au focus régulateur de prévention, à son tour, axé sur une poursuite de sécurité et responsabilités. Etant sûre de l'indéniable lien étroit entre la psychologie sociale et le management, nous avons, à notre tour, voulu la mettre en lien avec l'entrepreneuriat.

L'idée n'était pas de confronter les deux focus régulateurs comme si l'un était meilleur ou moins bon que l'autre. Les focus de promotion et de prévention se valent tous les deux et sont propres à chaque individu. Nous avons plutôt souhaité chercher à savoir dans quelle mesure les focus régulateurs sont susceptibles de mener à certaines pratiques dans la génération de nouvelles rencontres à travers les réseaux et leurs événements de networking, et quels en sont les impacts qui en découlent.

Ainsi, notre étude empirique contribue à une vision où les deux focus régulateurs, bien que souvent victimes de jugements de valeur sont équitables. En effet, les gens tendent à mettre le focus promotionnel sur un piédestal et à considérer le préventif comme le « profil perdant », surtout dans le contexte entrepreneurial.

Pourtant, les témoignages recueillis accompagnés du bagage littéraire nous ont permis de suggérer – avec les précautions d’usage – que l’entrepreneure pourrait faire l’état, au préalable, de ses objectifs personnels pour identifier l’attitude propice à afficher lors des événements de networking, et ainsi passer d’un focus chronique à un autre. Cette méthode déjà identifiée par Kanze et al. (2017) a porté ses fruits dans l’accès au financement. On ne peut que tenter de la transposer dans ce cas-ci.

Le tableau ci-dessous reprend l’essentiel de l’activation des focus en fonction de l’objectif recherché et de la personne se trouvant en face de soi :

Objectif recherché	Focus à activer	Pratiques
Se faire connaître	Promotionnel	Multiplier sa présence aux événements de networking, rencontrer un grand nombre de personnes,
Toucher une population promotionnelle	Promotionnel	Adopter un comportement enthousiaste, dire « oui » plus facilement, favoriser la prise de risque, saisir le moment, faire preuve de créativité
Faire une rencontre qualitative, à long terme	Préventif	Favoriser la précision à la rapidité, apprendre à connaître l’individu en face et son projet entrepreneurial, montrer de l’intérêt
Toucher une population préventive	Préventif	Montrer des signes de désir de sécurité et stabilité, se fixer au plan établi, ne pas se laisser distraire, prendre son temps pour prendre une décision

Du coup, une attitude promotionnelle sera appréciée par les individus cherchant des objectifs rapides, spontanés et risqués. Les deux parties y trouveront leur compte en matière de sociabilité, enthousiasme et de prise de risques. A l'inverse, l'individu au profil préventif appréciera l'entrepreneure agissant de manière sûre et qui est le fruit d'une réflexion antérieure. La stabilité recherchée par les deux parties mène ainsi à une collaboration à long terme et de qualité.

C'est ainsi dans ce principe que chacun peut mesurer l'impact de la Théorie des Focus Régulateurs d'Higgins dans l'accès et le profit des réseaux d'entrepreneurs pour les femmes. Elle permet d'approcher les autres participants de la manière la plus appropriée, compte tenu du profil en face d'elles et de leurs buts recherchés.

Dès lors, l'étude présente permet d'agrandir la base de données existante concernant la théorie des focus régulateur et le réseautage dans le cadre de l'entrepreneuriat chez les femmes. Les études actuelles couvrent, en effet, d'autres sujets tels que l'accès aux ressources financières, l'accès à l'emploi ou encore l'effet de cette théorie sur le processus de créativité de l'individu. Peu d'entre elles couvrent ce sujet-ci qui, pourtant, revient énormément dans les difficultés ressenties par les femmes entrepreneures dans la création et dans le développement de leur entité.

Elle permet également de pousser la littérature à étudier les similarités et différences intra-genre, plutôt qu'inter-genre (Santoni, 2015). Selon notre humble avis, la littérature tend trop souvent à comparer les femmes entrepreneures aux hommes et passe à côté d'éléments de recherches tout aussi importants.

Nous l'exposons au début de ce mémoire, un besoin de « *role models* » se fait cruellement ressentir auprès des jeunes et entrepreneurs. Pour avancer, les individus ont besoin de modèles mais ils ont aussi, et surtout, besoin de s'identifier à ces modèles. Favoriser l'accès aux réseaux peut être une voie vers une croissance des entrepreneures et ainsi, de leurs échanges et leur mise en avant.

Quant aux coordinateurs de réseaux en tant que tels, ce travail peut leur permettre de mettre le doigt sur les différents profils présents au sein de leurs membres et de prendre conscience de l'enjeu des différents profils sur leurs pratiques et objectifs. Une ouverture pareille favorise un espace d'échange qualitatif et l'entraide entre porteuses de projets. Les membres s'y rendent de

de manière plus spontanée si elles se sentent dans un environnement où on les comprend, ce qui mène à des issues positives telles que le développement et la prospérité de leurs activités.

Chapitre 3 : Mot de la fin

Ce mémoire a été, à travers sa recherche, ses rencontres et sa rédaction, source d'inspiration et d'apprentissages non négligeables. L'entrepreneuriat occupe une part de mon esprit depuis quelques années mais était associé à beaucoup de contraintes et d'a priori assez défaitistes.

J'étais déjà convaincue du lien étroit entre la psychologie sociale et le management, et ce travail est venu ajouter une couche de faits et connaissances pour le confirmer. Il a été très intéressant de voir comment il est possible de manier ses propres attitudes et paroles pour contrer les sentiers que la société a eu l'habitude de tracer pour les femmes entrepreneures. Je ne pense pas que les femmes doivent pour autant se sentir comme à plaindre. Certes il existe des chiffres et des tendances pour justifier cette position mais il en tient à chacune de « voir le verre à moitié rempli » en prenant conscience de tous les moyens et mécanismes à mettre en place pour contrer les obstacles les plus récurrents.

Je pense que c'est exactement ces résultats que je souhaiterais intégrer à mon propre parcours professionnel, tant en tant que salariée que (peut-être un jour) future entrepreneure. Je n'ai, personnellement, pas encore pris le temps d'introspecter mon propre focus régulateur mais je pense que, comme nous l'avons démontré dans ce travail, l'essentiel sera d'activer l'un ou l'autre en fonction de mon objectif suivi.

BIBLIOGRAPHIE

1. Monographies

- De Brabandere, L. (2012). Les mots et les choses de l'entreprise : Approche philosophique de la stratégie et de l'innovation. Wavre: Mols
- Sorrentino, R., Yamaguchi, S. (2008). Handbook of Motivation and Cognition Across Cultures. Academic Press.

2. Articles scientifiques

- Ahl, H., Marlow, S., (2012). Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end?
- Angel, V., Hermans, J., (2018). Théorie des focus régulateurs: Etat de l'art et défis pour la cognition entrepreneuriale.
- Bloch, Alain ; Fadil, Nazik ; Germain, Olivier; Janssen, Frank. *Entrepreneuriat et Société: de nouveaux enjeux*. In Management International ; Vol. 20, no.2, p.12-17 (2016)
- Boring, A., (2016). L'entrepreneuriat des femmes: motivations et obstacles. *Regards croisés sur l'économie*, 19, pg130-142.
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35- 66. doi:10.1006/obhd.2001.2972
- Brockner, J., Higgins, E. T., & Low, M. B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 203-220. doi:10.1016/S0883-9026(03)00007-7
- Brush, C.G., de Bruin, A., & Welter, F. (2009). A Gendered-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8-24.
- Bullini Orlandi, Ludovico. (2017). Am I an entrepreneur? Identity struggle in the contemporary women entrepreneurship discourse. 11. 487-498.
- Camacho, C. J., Higgins, E. T., & Luger, L. (2003). Moral value transfer from regulatory fit: What feels right is right and what feels wrong is wrong. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 498-510.
- Cesario, J., & Higgins, E. T. (2008). Making message recipients "feel right": How nonverbal cues can increase persuasion. *Psychological Science*, 19(5), 415-420.

- Chabaud, D. & Lebègue, T. (2013). Femmes dirigeantes en PME : Bilan et perspectives. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 7, (3), 43-60.
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117-132. doi:10.1006/obhd.1996.267
- Florack, A., Keller, J., & Palcu, J. (2013). Regulatory focus in economic contexts. *Journal of Economic Psychology*, 38, 127–137.
- Germain, O. & Jacquemin, A. (2017). Voies et voix d’approches critiques en entrepreneuriat. *Revue de l’Entrepreneuriat*, vol. 16,(1), 7-18.
- Hani, Ummu & Rachmania, Ilma nurul & Setyaningsih, Santi & Putri, Rucita. (2012). Patterns of Indonesian Women Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*. 4. 274-285
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94(3), 319-340. doi:10.1037/0033-295X.94.3.319 - Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280- 1300. doi:10.1037/0003-066X.52.12.1280
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In M. P. Zanna (Ed.). *Advances in Experimental Psychology* (Vol. 30, pp. 1–46). San Diego, CA: Academic Press.
- Higgins, E. T. (2000a). Making a good decision: Value from fit. *The American Psychologist*, 55(11), 1217-1230. doi:10.1037/0003-066X.55.11.1217
- Higgins, E. T. (2000b). Does personality provide unique explanations for behaviour? personality as cross-person variability in general principles. *European Journal of Personality*, 14(5), 391-406. doi:10.1002/1099-0984(200009/10)14:53.0.CO;2-6
- Higgins, E. T. (2005). Value From Regulatory Fit. *Current Directions in Psychological Science*, 14(4), 209–213. doi:10.1111/j.0963-7214.2005.00366.x
- Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N., & Taylor, A. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31(1), 3-23. doi:10.1002/ejsp.27

- Higgins, E.T., Silberman, I., (1998). Development of regulatory focus: Promotion and prevention as ways of living. In: Heckhausen, J., Dweck, C.S. (Eds.), *Motivation and selfregulation across the life span*. Cambridge University Press, 78–113.
- Kanze, D., Huang, L., Conley, M.A., Higgins, E.T. (2017). Male and Female Entrepreneurs Get Asked Different Questions by VCs – and It Affects How Much Funding They Get. *Harvard Business Review*.
- Kanze, D., Huang, L., Conley, M.A., Higgins, E.T. (2017). We Ask Men to Win & Women Not to Lose: Closing the Gender Gap in Startup Funding. *Academy of Management Journal*.
- Klyver, K. and Grant, S. (2010), "Gender differences in entrepreneurial networking and participation", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol. 2 No. 3, pp. 213-227.
- Kumar, N.,(2016). Chronic Regulatory Focus and Financial Decision-Making: Asset and Portfolio Allocation.
- Lebègue, T. (2015). La réussite de carrière entrepreneuriale des femmes. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 14,(1), 93-127.
- Lee, A. Y., & Aaker, J. L. (2004). Bringing the frame into focus: The influence of regulatory fit on processing fluency and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 205-218.
- Maden, Ceyda. (2015). A gendered lens on entrepreneurship: Women entrepreneurship in Turkey. *Gender in Management: An International Journal*. 30. 312-331.
- Molden, D. C., & Higgins, E. T. (2004). Categorization under uncertainty: Resolving vagueness and ambiguity with eager versus vigilant strategies. *Social Cognition*, 22(2), 248-277.
- OECD (2012), "L'égalité hommes-femmes en matière d'entrepreneuriat", in *Inégalités hommes-femmes: Il est temps d'agir*, OECD Publishing, Paris.
- Orlandi, L.B. (2017). Am I an entrepreneur? Identity struggle in the contemporary Women Entrepreneurship Discourse. *Contemporary Economics*, vol. 11, (4), 487-498.
- Otoo, Miriam & Fulton, Joan & Ibro, Germaine & Lowenberg-DeBoer, James. (2011). Women entrepreneurship in West Africa: The cowpea street food sector in Niger and Ghana. *Journal of Developmental Entrepreneurship (JDE)*. 16. 37-63.

- Plaks, Jason & Higgins, E.. (2001). Pragmatic use of stereotyping in teamwork: Social loafing and compensation as a function of inferred partner-situation fit. *Journal of personality and social psychology*. 79. 962-74. 10.1037//0022-3514.79.6.962.
- Pollack, Jeffrey & Forster, William & Johnson, Paul & Molden, Daniel & Coy, Anthony. (2015). Promotion- and Prevention-Focused Networking and Its Consequences for Entrepreneurial Success. *Social Psychology and Personality Science*. 6
- Raghuvanshi, Juhi & Agrawal, Rajat & Ghosh, Prakriti. (2017). Analysis of Barriers to Women Entrepreneurship: The DEMATEL Approach. *The Journal of Entrepreneurship*. 26. 220-238.
- Saefaraz, L., Faghih, N., Majd, A., (2014). The relationship between women entrepreneurship and gender equality.
- Santoni, J., (2016). Spécificités, obstacles et levier potentiel de l'entrepreneuriat des femmes. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, 54(22), pg 207-228.
- Santoni, J., Barth, I., (2014). Le rôle du réseau dans le développement de l'entrepreneuriat féminin : cas d'un centre entrepreneurial au sein d'une business school. @GRH, 2(11),pg 81-113
- Sinha, Arti & Sen, Mitali & Pathak, Pramod & Singh, Saumya. (2011). Impact of HRD Intervention on Women Entrepreneurship Development in Jharkhand. *Asia Pacific Business Review*. 7.
- Smith, Robert and Nadin, Sara and Jones, Sally (2019) Beyond the Dolls House? Barbie entrepreneur dolls and the commodification, fetishisation and consumption of idealized, gendered and entrepreneurial identity. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 22 (5). pp. 745-765. ISSN 1352- 2752
- Sullivan, D.M., Reek, W.R, (2012). Gender and entrepreneurship: A reviewing and process model.
- Tur-Porcar, Ana & Mas-Tur, Alicia & Belso-Martinez, Jose. (2016). Barriers to women entrepreneurship. Different methods, different results?. *Quality & Quantity*.
- Yadav, V., Unni, J. Women entrepreneurship: research review and future directions. *J Glob Entrepr Res* 6, 12 (2016)
- Zenou, D., (2014). L'égalité avant tout !. *Entreprendre & Innover*, 20, (1), 71-77.

3. Sites internet

- International Labour Organisation. (2017). Beyond the glass ceiling : why businesses need women at the top. En ligne <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling#footer>
- Leboucher, S., (2008). Patrick Amar (coach): Psychologie et management sont intimement liés”. En ligne <https://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/1018969-patrick-amar-psychologie-et-management-sont-intimement-lies/>
- *L'entrepreneuriat féminin en région de Bruxelles-Capitale*. (2012). [PDF]. Bruxelles. En ligne https://www.abe-bao.be/sites/default/files/documents/entrepreneuriat_feminin_bruelles_fr.pdf
- Lethbridge, J., (2019). Entrepreneuriat des femmes, pourquoi les rôles-modèles sont si importants. En ligne <https://theconversation.com/entrepreneuriat-des-femmes-pourquoi-les-roles-modeles-sont-si-importants-120611>
- Women In Business. (2016). Etat des lieux de l'entrepreneuriat au féminin en Belgique. En ligne <https://www.french-connect.com/3371-entreprendre-etat-des-lieux-de-l-entrepreneuriat-au-feminin-en-belgique.html>

