



**Titre : Modalité de la relation entre mentore et mentorée au sein d'un réseau féminin social « ouvert » dans un contexte de création d'entreprise: le mode digital peut-il s'imposer ? Le cas du programme Mentoring du réseau PWN Nice Côte d'Azur (Professional Women's Network).**

**Auteur(e)s :**

Marie José Scotto, IPAG Business School,

Kelly Lefebvre, IPAG Business School,

André Boyer, Université de Nice Sophia Antipolis.

Alice Neel, IPAG Business School

**Résumé**

Cette recherche s'attache à étudier les modalités de la relation entre mentore et mentoree dans le soutien du projet entrepreneurial féminin, au sein d'un réseau féminin d'un type particulier. Nous étudierons le programme Mentoring développé au sein du réseau féminin PWN Nice Côte d'Azur (Professional Women's Network) pour soutenir les projets entrepreneuriaux des femmes du réseau, qui est « ouvert », « multiculturel » et « multi sectoriel ». Notre travail au sein de ce réseau se concentre sur l'adoption ou pas d'un nouveau mode émergent de relation : le mentorat on line, qui permet d'utiliser les outils digitaux. Certains auteurs indiquent que cette pratique se développe et pourrait même supplanter le mentorat classique et sa relation empathique de face à face (Petridou, 2013). Notre questionnement porte justement sur la perception par les mentorées de ce mode de relation « digitalisée » dont les auteurs (Stokes et al, 2003, Salmon, 2004) ont souligné la spécificité.

**Mots clés :** entrepreneuriat féminin, accompagnement, réseau de femmes, mentorat, digitalisation

**This research paper explores the relationship modalities between mentor and mentee in support of women's entrepreneurial projects within a particular female network. We will study the Mentoring program developed within the Professional Women's Network Nice Côte d'Azur to support the entrepreneurial projects of in the network which is "open", "multicultural" and "multi sectorial". Our analysis within this network focuses on an emerging mode of relationship, online mentoring and whether it is adopted or not, with the possibility of using digital tools. Some authors indicate that this practice is developing and could even supplant traditional mentoring and its empathic face-to-face relationship (Petridou, 2013). Our questioning relates precisely to the mentees' perception of this "digitalized" mode of relationship whose authors (Stokes et al, 2003, Salmon, 2004) have underlined the specificity.**

**Key words: women entrepreneurship, coaching, women's network, mentoring, digitalization**

Notre article a pour objectif d'étudier la relation de mentorat au sein d'un échantillon de femmes portant un projet de création d'entreprise, soutenu par le Mentoring Programme du réseau féminin PWN (Professional Women's Network) Côte d'Azur. Ce réseau a la particularité d'être « ouvert », « multiculturel » et « multi sectoriel ». Une des caractéristiques de ce programme est de proposer des outils digitaux permettant une relation de mentorat on line entre mentore et mentorée, alors que nous avons mis en avant dans des travaux antérieurs (Scotto, Puccio, Boyer 2016), la perception et les effets de la relation de e mentorat (mentorat on line) auprès de femmes créatrices d'entreprises en France et au Pays de Galles, ainsi que le rôle des réseaux féminins d'entreprise (Bruna, Bender, Scotto, Vincent, 2017).

Aussi notre recherche actuelle s'inscrit-elle à la croisée de deux thématiques du champ des pratiques de l'accompagnement entrepreneurial : le rôle des réseaux féminins « transversaux » hors appartenance à une entreprise, en tant que structure d'accompagnement des femmes entrepreneures, et l'utilisation d'outils digitaux dans le processus de mentorat. Nous avons noté, en France du moins, que les recherches se concentraient plus particulièrement sur les réseaux féminins intra entreprises ou sectoriels.

Notre problématique de recherche est la suivante : **les outils « online » peuvent-ils s'imposer dans la relation de mentorat dans le cadre d'un réseau féminin « ouvert », et dans une situation d'accompagnement entrepreneurial ?** Nous la déclinons autour de trois axes de recherche qui seront étudiés à travers la revue de littérature ainsi que par notre étude terrain auprès des participantes au programme Mentoring du réseau PWN (Professional Women's Network) Côte d'Azur. **Notre premier axe** explore le rôle et l'importance de ce type de réseau

multi sectoriel dans l'accompagnement entrepreneurial des créatrices d'entreprise. Même si l'esprit d'entreprise est un phénomène mondial et même si les hommes et les femmes ont prouvé qu'ils avaient les uns et les autres la capacité d'atteindre l'indépendance financière et le succès par un travail indépendant, les définitions traditionnelles de l'esprit d'entreprise mettent en avant des caractéristiques plutôt masculines. Souvent, la pratique discursive, intériorisée par les femmes elles-mêmes d'ailleurs, considère l'entrepreneur comme de sexe masculin, ancré dans la tradition où les hommes étaient toujours les seuls détenteurs de l'esprit d'entreprise (Gupta et al. 2009). Les femmes, en revanche, ont pu être considérées comme moins motivées, moins qualifiées et dotées de moins de talents d'entreprise, notamment en invoquant la responsabilité de la femme au sein de la famille (Morley, 1993). Cependant, si l'on considère avec Morrison (2000) que l'entrepreneuriat est un agent de changement par rapport à la culture des générations, les femmes ont un rôle crucial à jouer dans ce cadre. Le potentiel de l'entrepreneuriat féminin est d'ores et déjà reconnu et les nouvelles avancées en matière de recherche sur cette thématique montrent le rôle croissant des réseaux féminins (Donnellon & Langowitz, 2009 ; Donelan, Herman & al., 2008, Singh & al, 2006) dans le développement de la carrière des femmes et notamment dans la décision de création d'entreprise. Cela invite la recherche sur l'entrepreneuriat à adopter de nouvelles stratégies pour mettre en lumière les capacités d'entreprendre des femmes.

**Notre second axe de recherche** s'attachera à explorer la relation mentor(e)/mentoree, qui est ici une relation femme-femme et selon Leck & Orser, (2013 ; Poulsen, 2013), prendrait une force particulière dans ce contexte. Nous nous attacherons à en identifier les caractéristiques et l'importance dans le processus d'accompagnement au projet d'entreprise (Stone, 2007, Shortland, 2014). **Le troisième axe de notre recherche** concerne l'adoption (ou non) des outils « online » permettant de développer la relation de mentorat « on line » que Stokes & al (2003) considère comme un outil spécifique, différent du mentorat classique. Ce mentorat « online » par rapport au mentorat traditionnel, au travers de l'étude de cas pilote d'une précédente recherche (Scotto, Puccio, & Boyer 2016), pourrait constituer une alternative pour favoriser les interactions et l'assistance dans un contexte de plus en plus déterminé par l'environnement technologique (Donelan, Herman & al., 2008). Qu'en est-il en pratique ? Que pensent les mentorées de ces outils ? Les adoptent-elles ou pas ? Pour quelles raisons ? Nous espérons dans le cadre de cette recherche prolonger nos recherches précédentes sur les dispositifs d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin (Scotto, Puccio, & Boyer, 2016 ; Scotto, Bonet & Fischer, 2014) sur deux niveaux d'analyse, celui des actions développées par les réseaux de femmes et celui de la relation « digitalisée » de mentorat entre femmes.

L'intérêt également de cette recherche par rapport à nos travaux précédents est d'avoir accès à un terrain privilégié, celui du programme de Mentoring développé par un réseau féminin puissant et établi.

## I/ Approche Théorique

### 1.1 Le concept de Networking

Comment définir le concept de networking (que l'on peut traduire par réseautage) ? D'un point de vue général, Frishman, Lublin & Steisel (2004) soulignent que le concept de networking est le processus de développement et de maintien de relations. Ces mêmes auteurs affirment que « *dans la pratique, le networking est la mise en place de multiples alliances de soutien mutuel, informelles et vaguement soudées. Le networking consiste à forger des liens et à partager. C'est se connecter avec des gens qui ont des intérêts et des objectifs communs et qui se donnent généreusement les uns aux autres*<sup>1</sup>. » (Frishman, Lublin & Steisel, 2004 p.4). Le concept de la « *constellation des relations* », expliqué par Kram & Isabella (1985), postule que le soutien de carrière et le soutien psychologique puissent provenir de personnes à l'intérieur et à l'extérieur des organisations. De telles relations impactent sur le capital social, qui se définit comme un attribut des individus, des organisations, des communautés et même des nations (Leana & Van Buren, 1999). Raider & Burt (1996) ont justement défini le capital social (au niveau individuel) comme « *la structure des réseaux de contacts des individus - le modèle d'interconnexion entre les différentes personnes avec lesquelles chaque personne est liée* ». Il constitue une ressource indiscutable selon Forret & Dougherty (2001), qui peut offrir à chacun l'accès à l'information, aux ressources et aux opportunités, dans la vie personnelle ou professionnelle. Burt (1992) a supposé en utilisant le concept de « trous structurels » que les différences dans les résultats de carrière peuvent être générées par les différences de quantité de capital social disponible. Ce capital social ainsi que l'utilisation des réseaux sont considérés par les auteurs comme cruciaux dans le développement du projet entrepreneurial (Carter & Ram, 2003 ; Shaw & al, 2006). Cependant, selon de Janasz & Forret (2008), il existe de nombreux obstacles au networking : les individus ne sont pas égaux en termes de réussite dans la construction, le développement et le maintien du capital social. Pour Forret (2006), la taille du réseau, la force et les modèles des relations ainsi que les ressources sont des éléments qui permettent d'améliorer le capital social de l'individu. La taille du réseau social peut être définie par le nombre de personnes qui s'y trouvent. Pour développer son

---

<sup>1</sup> Traduction

réseau, de nombreux chercheurs tels que Forret & Dougherty (2001), ont déterminé cinq types de comportement de networking: maintenir des contacts, socialiser, s'engager dans des activités professionnelles, participer à une communauté et accroître sa visibilité interne. La force et le modèle des relations au sein du réseau sont également à prendre en compte. L'information sera facilement accessible aux personnes qui développent un réseau de nombreuses personnes qui ne sont pas elles-mêmes fortement interconnectées (Burt, 1992). Morrison (2002) constate une corrélation entre les relations interpersonnelles fortes et la facilité d'intégration d'un groupe ou d'une organisation. A travers le maintien et le développement de son réseau, une personne pourra accéder au soutien social, à l'information, aux idées, au parrainage. Dans sa recherche, Forret (2006) a montré que des liens forts peuvent être définis par le contact fréquent, la confiance et le lien affectif dans une relation. Granovetter (1995) met en évidence dans son travail fondateur, l'existence de liens forts et faibles. Il a démontré que des liens faibles, tels que des connaissances, étaient plus utiles que les liens forts, caractéristiques d'une relation étroite et d'une unique source d'information, dans la capacité à trouver un emploi.

Les relations de networking sont considérées comme des liens faibles, offrant, comme indiqué précédemment, de l'information, mais aussi des possibilités d'emploi et d'autres services. Les relations générées par le réseau peuvent évoluer vers des liens plus forts grâce à des contacts fréquents et développer confiance et familiarité. (Forret, 2006). Au final, les ressources d'un réseau social se réfèrent aux résultats précieux qu'un individu peut tirer profit du maintien et du développement des relations (de Janasz & Forret, 2008). Tichy, Tushman & Fombrun (1979) identifient différentes formes d'avantages y compris la formation, l'amitié, les services et l'influence. En conclusion, la taille du réseau, la force des liens, le schéma des liens et les ressources des liens sont nécessaires pour construire, développer et maintenir le capital social. Cependant, les individus rencontrent des obstacles spécifiques dans leurs tentatives de développer leur réseau social.

#### **A Ces obstacles peuvent être différents selon le genre :**

Forret (2006), parmi les premières, souligne que les recherches examinant les différences de genre dans le comportement en réseau montrent un contraste entre les hommes et les femmes. Selon l'étude de Gould & Penley (1984), les hommes ont tendance à s'engager plus que les femmes en termes de réseau et plus généralement en termes de comportement de socialisation. En fait, Kumra & Vinnicombes (2010) soutiennent que les femmes doivent lutter contre les stéréotypes négatifs de genre afin d'accumuler des contacts en réseau et un capital social. Ces auteures soutiennent que les femmes ont moins accès aux ressources

sociales que les hommes, mais aussi un fort problème de légitimité et de crédibilité dans l'organisation (Burt, 1998). Il est donc important pour les femmes d'obtenir un parrainage organisationnel et un mentorat fort, ainsi que d'accroître leur visibilité (Burt, 1998). De plus, Kumra & Vinnicombes (2010) ont réalisé une étude démontrant que les femmes sont souvent exclues des réseaux formels et informels, ce qui crée des difficultés pour accumuler du capital social. Vasil (1996) de même que Aisenberg et Harrington, (1988) reconnaissent que les femmes sont confrontées à des comportements d'exclusion dans leurs activités professionnelles, ce qui entraîne un isolement, un niveau de stress élevé, un manque de confiance et un sentiment d'efficacité moindre. Brush & al (2009) considèrent que cette exclusion limite la capacité d'entreprendre des femmes. Ce manque d'accès a poussé les femmes à créer des réseaux différents de ceux des hommes (Ibarra, 1993). Dans ces réseaux, les femmes trouvent le relationnel et les ressources pour développer leur projet d'entreprise (Sorenson & al, 2008). Le réseau représente aussi le vivier où l'entrepreneure pourra entrer en relation avec le ou la potentiel mentor(e).

### **B L'importance du réseau pour les femmes entrepreneures :**

Une partie des difficultés auxquelles se heurtent les femmes entrepreneures provient (Burt, 1998) d'un déficit de crédibilité, influençant directement l'accès des femmes aux réseaux professionnels formels et informels. Il souligne également l'importance pour les femmes d'emprunter le capital social d'un mentor / sponsor pour réaliser un développement de carrière plutôt que d'essayer de le construire par elles-mêmes. Ainsi, Jackson (2005) indique que les femmes qui cherchent à développer leur réseau professionnel et à améliorer leur capital social, devraient s'assurer un parrainage fort et stable et s'assurer qu'elles sont visibles dans leur organisation. Elles bénéficieront ainsi, selon Burt (1998), de réseaux sociaux formels et informels soit directement (via leurs membres de leur propre réseau), soit indirectement (membres du réseau de leurs sponsors / mentors). Hamilton et al (2011) ont montré l'importance des réseaux dans la décision mais également dans la réussite du projet entrepreneurial des femmes. Pour Baker et al (2014), le réseau de socialisation, par les interactions qu'il crée, permet de soutenir l'intention d'entreprendre et de la dynamiser. Selon les travaux de Hamilton (2011), ceci est particulièrement important chez les femmes entrepreneures, justement pour surmonter le possible sentiment de déficit de légitimité que les auteurs ont mis en lumière (Burt, 1998). En effet, selon Singh et al (2006), le réseau représente une communauté qui permet de développer des liens affectifs.

## **1.2. La relation de Mentorat**

Certains auteurs font la différence entre parrainage (sponsoring) et mentorat. Le parrainage implique la promotion active de la personne parrainée, alors que le mentorat se définit plus comme une relation d'accompagnement et de structuration de l'identité professionnelle. Cependant, pour Friday et al. (2004), le mentorat doit combiner les deux dimensions : la première est le « sponsoring » (soutien technique et pratique : conseils, contacts professionnels) et la seconde est plus psychosociale (soutien moral). Le rôle du mentor est également d'introduire l'entrepreneure au sein des réseaux de socialisation. Des auteurs tels que Fowler et al (2007) insistent sur l'apport du mentorat dans le développement émotionnel, voire spirituel de l'entrepreneure. Le mentor introduit également la futur entrepreneure au sein d'une « communauté de pratiques » (Wenger, 2002), de type « entrepreneuriale » (Rigg & O'Dwyer, 2012). En outre, Sullivan (2000), mais également Sarri (2011), ont souligné que bénéficier pour les femmes d'une relation de mentorat forte et solidaire renforçait la probabilité de succès du projet entrepreneurial, notamment dans le cadre d'un programme structuré de mentorat au sein d'un réseau. Les auteurs soulignent également que la relation de mentorat est essentielle pour que les femmes puissent surmonter les difficultés inhérentes à leur projet d'entreprise (Headlam-Wells, 2004).

## **1.3. L'outil Digital : quel apport ?**

Nous examinons la relation de mentorat, dans un contexte d'une relation entre femmes (Pigeon, Cook & Nimnicht, 2012). Nombre de recherches ont porté sur l'émergence des réseaux et sur leur organisation (O Neil, Hopkins et Sullivan, 2011) mais peu de travaux à notre connaissance ont porté en France sur le choix des modalités disponibles entre « traditionnel » et « digital ».

Le e-mentorat se définit par une combinaison de différents outils digitaux de communication (e-mails, conversations via ordinateur avec ou sans visuels) qui remplace la communication physique (Stokes, 2011). Parmi les avantages identifiés par les auteurs (Van Emmerick, 2004), on trouve la possibilité d'accéder à une « constellation de mentors » et donc d'accéder à des sources supplémentaires de conseils et d'information. D'autres auteurs (Headlman-Wels et al, 2005) soulignent la diminution des délais dans l'obtention des réponses et des conseils que le / la mentoré(e) pourrait souhaiter, ainsi que la facilitation de l'articulation vie familiale / vie professionnelle (Petridou, 2013). Pour Salmon (2004), le processus de e-mentorat est tout à fait similaire à celui de mentorat classique, sauf que les différentes phases de la construction de la relation (prise de contact, socialisation par échange d'information,

apprentissage et partage d'expérience, échange de connaissance, développement de la relation) se font en ligne.

Notre revue de littérature nous a permis d'établir les principales lignes de réflexion des auteurs concernant notre questionnement de recherche et d'apporter des premiers éléments de réponses à nos questions de recherche, notamment sur le rôle des réseaux multi-sectoriels du type PWN. Nous rappelons notre problématique ainsi que les questions de recherche qui la structurent : **Les outils « online » peuvent ils s'imposer dans la relation de mentorat dans le cadre d'un réseau féminin et dans une situation d'accompagnement entrepreneurial ?**

Nos trois questions de recherche sont les suivantes :

Question 1 : Quel est le rôle et l'importance du réseau PWN dans le projet entrepreneurial?

Question 2 : Quelles sont les caractéristiques de la relation Mentore-Mentoree et son utilité dans le projet entrepreneurial ?

Question 3 : Quelle perception de l'utilisation de l'outil digital dans la relation ?

Notre étude terrain va nous permettre de recueillir les perceptions et les réactions des femmes du réseau et ainsi d'apporter des éléments de réponse à nos questions.

## **II/ Méthodologie**

Nous nous appuyons sur les femmes, qui ont participé ou participent au programme de Mentoring initié par la délégation Côte d'Azur du réseau féminin PWN (Professional Women's Network), soit en tant que mentore, soit en tant que mentorée, sur les deux années 2016/2017 et 2017/2018. Parmi les 98 membres du réseau PWN Côte d'Azur, 6 ont accepté de participer à la première phase de notre recherche, la phase qualitative. Nous bénéficions d'un soutien actif de la promotrice du programme Mentoring (Nice Mentoring Coordinator), qui nous a permis de contacter les membres du réseau.

Le choix du réseau PWN se justifie par la nature même de ce réseau, multi sectoriel et multiculturel, largement internationalisé. Professional Women's Network est fondé en 1990 à Paris par Avivah Cox-Wittenberg (célèbre coach, pionnière de l'accompagnement des femmes à la prise de responsabilités). Il est aujourd'hui présent dans 25 villes du monde parmi lesquelles Munich, Madrid, Copenhague, Sao Paulo, (et à venir Kuala Lumpur ou Singapour). Comptant 3500 membres, il organise plus de 400 événements par an et s'impose comme un modèle de réseau international de femmes dynamique, prospectif et influent. PWN Paris organise 80 événements par an, pour 95% orientés sur le monde

professionnel et l'entrepreneuriat. Les grands rassemblements annuels comptent des partenaires d'envergure : grandes entreprises (Orange), établissements d'enseignement supérieur (HEC, ESSEC, INSEAD, EDHEC), institutions internationales (OCDE).<sup>2</sup>

« L'esprit » du réseau PWN se résume en la solidarité comme levier de progression pour ses membres. PWN se conçoit comme un « eco-système » de sécurité et de bienveillance pour les femmes qui doivent pouvoir s'y exprimer sans s'auto-censurer et sans crainte d'être jugées.

Le réseau se caractérise par la grande diversité de ces membres: des entrepreneures, des cadres du privé et du public, des indépendantes, des artisanes et des artistes. L'engagement de ses membres y est fort : sur 900 membres à Paris, entre 250 et 300 sont actives, engagées sur l'organisation d'événements, la préparation de publications ou la mise en place de projet. De nombreux membres témoignent du fait que PWN offre de vraies opportunités pour se développer, prendre confiance et gagner en leadership<sup>3</sup>.

Nous avons mené une recherche de type exploratoire de type qualitative dans un premier temps. Ce sont ces résultats qui sont présentés ci-après. Nous envisageons dans un deuxième temps de poursuivre notre recherche par une approche quantitative sous forme de questionnaire auprès de toutes les participantes du programme du réseau Côte d'Azur et si possible auprès des autres délégations régionales, voire dans une troisième phase élargir la recherche auprès des délégations européennes. La première étape, c'est-à-dire la phase qualitative analysée dans le présent article, s'est déroulée sous forme de 6 entretiens approfondis de type semi-directifs auprès de femmes mentorées, entrepreneures actives, indépendantes et dont l'objectif est de développer leur activité. Nous avons réalisé le guide d'entretien en anglais, langue commune adoptée par le réseau. Il est à noter que toutes nos intervenantes sont européennes, expatriées, vivant en France et tout à fait représentatives de la diversité des membres de ce réseau féminin international. Il est à noter que nos participantes n'appartiennent pas à d'autres réseaux.

Chaque interview a duré entre 45mn et 1h15 et a été enregistré avec autorisation des participantes, retranscrit puis analysé. Les interviews nous ont permis de recueillir un corpus de 63 pages et 28184 mots. La période de recueil des données s'est déroulée du 3 au 20 mai 2018. Chaque interview a été enregistrée et les verbatim retranscrits, puis analysés à l'aide du logiciel NVIVO. Nous avons enlevé du corpus, les mots des questions.

---

<sup>2</sup> <https://www.eveprogramme.com/12439/pwn-premier-reseau-professionnel-international-de-femmes/>

<sup>3</sup> <https://www.eveprogramme.com/12439/pwn-premier-reseau-professionnel-international-de-femmes/>

## 2.1 Le guide d'entretien

Le guide d'entretien a été structuré autour de 30 questions. Il est présenté en annexe 1 et en anglais pour les raisons que nous avons expliqué précédemment en anticipant l'extension de notre recherche au réseau PWN européen. Nous avons choisi d'organiser ce guide d'interview classiquement suivant les règles de l'entretien qualitatif préconisées par Lladry-Rispal (2002). Les sept premières questions permettent d'introduire le sujet et d'établir le contact avec l'interviewée afin de créer la relation de confiance. Les vingt-trois autres questions ont été organisées autour de nos trois questions de recherche. Les questions 8 à 11 cherchent à comprendre comment le réseau a aidé ses membres dans leur projet. Les questions 12 à 23 s'attachent à explorer la relation avec la mentore. Quant aux questions 24 à 30, elles se centrent sur les modalités de la relation entre face à face traditionnel et outil online. Nous avons laissé les verbatim dans la langue d'origine (ici l'anglais).

## 2-2 Les femmes interviewées : qui sont-elles ?

Le tableau ci-après présente notre échantillon qualitatif.

Tableau 1 : présentation de l'échantillon.

Code	Business	Age	Nationalité
F1A	Consultante en Management	60-65	Américaine
F2A	Consultante en Management	55-60	Américaine
F3B	Vente en ligne	55-60	Britannique
F4T	Planification d'évènements	35-40	Tchèque
F5B	Coach Carrière	50-55	Américaine
F6D	Executive Coach	50-55	Danoise

Nous les avons codées en indiquant leur nationalité et l'ordre des interviews pour garantir l'anonymat des participantes.

## III. Analyse Terrain : la perception des femmes

### 3.1. Le rôle et l'importance du réseau PWN dans le projet entrepreneurial des mentorées.

Le réseau constitue une **source d'inspiration** très nette pour deux des interviewées (F4T et F2A). De manière intéressante, ces deux personnes ont le plus grand écart d'âge. « *I joined for events or inspirational talks. Meeting new interesting people is inspirational to me as lots of them are entrepreneurs* » (F4T). « *it's much more inspirational for me* » (F2A).

Toutes les personnes interviewées soulignent également l'importance du réseau pour **vaincre le sentiment d'isolement** lié à l'entrepreneuriat indépendant et apporté **le soutien** nécessaire. Ainsi que l'indique F1A, « *Since I'm a freelancer, I'm often working alone. I do like the solidarity you can get from speaking about issues with colleagues* ». Enfin, le réseau permet de trouver aide et **conseil** auprès de ses membres. La moitié des participantes ont fait référence au concept de « **communauté non compétitive, collaborative** » à propos de leur appartenance à PWN. F2A indique « *We had a community, a non competitive collaborative community* ». La participante fait référence à une communauté d'entrepreneures. Nous retrouvons ici le concept développé par Rigg & O Dwyer (2012) mais également Singh & al (2006) à propos de la « communauté entrepreneuriale ». En complément, pour chaque thématique, nous avons réalisé une étude des occurrences. Nous avons choisi plusieurs mots représentatifs des perceptions exprimées lors des interviews, permettant la création par NVIVO d'arbres sémantiques qui sont présentés en annexe 2 pour « Support » et « Community » notamment. Nous avons choisi 5 mots clés relatifs au rôle et à l'importance du réseau dans le projet des membres qui sont: « Inspirational », « Support », « Alone », « Advice », « Community » et nous les avons classés par ordre de fréquence. Le mot clé principal résumant le rôle et l'importance du réseau pour ses membres est : **Soutien**.

**Tableau 2 : classement des occurrences par fréquence.**

Mots clés	Nombre d'occurrences
Network Support	31
Advice	14
Community	12
Alone	6
Inspirational	4

Nous nous sommes donc attachés à comprendre comment le réseau remplit ses fonctions de soutien selon la perception des femmes interviewées. L'étude de l'arbre sémantique « support » (annexe 2), fait apparaître que la nature du soutien dans le réseau PWN est ressenti comme **pérenne et continue**. Ce soutien se manifeste par de l'**aide technique**, ce qui apparaît au travers des mots comme « expert advice ». La recherche par occurrence fait apparaître 8 occurrences sur le terme « expert advice », sur les 14 occurrences du mot « advice » soit 57% des citations. Comme l'exprime F3B: « *expert advice on being a business person and being a startup business and getting my business to develop* ». La

seconde dimension du soutien que les membres trouvent dans le réseau concerne les **contacts et les opportunités professionnelles**, inhérentes à l'appartenance au réseau. Une des personnes interviewées avoue que la majorité de ses clients provient du réseau. Ce qui est cohérent avec les travaux de Forret et Douherty (2001) sur les opportunités professionnelles que l'appartenance à un réseau permet de développer. La troisième dimension de ce soutien, exprimée par les mentorées, concerne le **soutien moral** mais qui passe principalement par la relation avec la mentore et que nous analysons dans notre paragraphe suivant.

### **3.2. Quelles sont les caractéristiques identifiées de la relation Mentore-Mentoree et son utilité dans le projet entrepreneurial ?**

La Relation mentore mentoree se structure autour des trois dimensions du soutien évoqué auparavant et qui constitue l'approfondissement par rapport au soutien global du réseau : aide technique, contacts et opportunités professionnelles et soutien moral. Se confirment ici les dimensions du mentorat identifiées par Friday et al. (2004), soutien à la fois de type « sponsoring » (aide technique, contacts, opportunités professionnelles) et psychosocial (soutien moral). Dans l'analyse des verbatim, nous retrouvons la prééminence de la dimension de **soutien moral et psychologique** (« support ») que procure la relation avec la mentore. Ainsi que l'indique F3B *“Moral support it keeps me sort of boosted, it keeps me positive and believing in myself, it keeps me believing in my ideas for my business”*.

Ce soutien comporte une dimension émotionnelle forte ainsi que l'avait souligné Fowler et al (2007) et que nous retrouvons dans nos verbatims : F4T : *« She's giving moral support. I would say even emotional support. It's not necessary the knowledge or technical side. She is someone who I can call. Someone is there so you can count on her. »*

Outre le soutien moral, la relation apporte également un renforcement de la **confiance en soi** de la mentorée. Cette confiance avait déjà été identifiée par les auteurs (Montserrat et al. 2009) et lors de nos précédentes recherches (Puccio, Scotto, Boyer, 2016). Dans notre analyse, nous avons constaté un élément intéressant dans cet échantillon qui est la notion de « Challenge ». La mentore est perçue comme une opportunité de développement personnel et de remise en cause. Ceci apparait très nettement dans la citation suivante de F1A: *“ I chose someone completely different from me because I wanted to be challenged. Maybe as other people. I choose people to be supported in what they're doing, I wanted someone to challenge me and almost knock me down because I was ready for that.”*

Cette confiance en soi passe nécessairement par la **confiance “ Trust” envers la mentore**.

F5B: *“I really respect her. I respect her as a businesswoman, as a fantastic coach. She's someone I trust.”* Cette confiance s’appuie sur la capacité professionnelle et humaine de la mentore : F5B : *« I guess our personalities were a good mix. Like I said I respect her very much for what she's accomplished. I think that's the biggest benefit of having a mentor is find someone who's done what you're trying to do so that they can give you advice and maybe some things that end up being a shortcut for you. So, go and do it wrong to learn how to do it right sort of a thing. She was very dedicated, responsive ».*

On retrouve dans ces paroles, l’importance de l’exemplarité du parcours de vie de la mentore. Son expérience permet à la mentorée d’éviter certains écueils et d’aller plus vite en prenant des « raccourcis de carrière » (« shortcuts » dans la citation).

Mais l’action de la mentore outre le soutien moral, permet de développer les opportunités professionnelles et personnelles : F4T est une des plus explicite sur ce sujet : *« It was more about getting clients and be open to find a way to promote myself ».*

En ce qui concerne l’aide « technique » que la mentore peut apporter, les verbatims montrent que ce n’est pas ce qui prioritairement recherché dans cette relation: ainsi que l’exprime F4T : *« It's not necessarily the knowledge or technical side ».* Nous avons vu que ce soutien technique peut être trouvé plus largement auprès des autres membres du réseau.

Une des caractéristiques du mentorat au sein d’un réseau féminin, est la relation femme-femme. Certains auteurs, nous l’avons vu dans notre revue de littérature, mentionnent que cette relation mentore-mentoree serait particulièrement forte dans ce cas (Leck and Orser, 2013 ; Poulsen, 2013). Ceci n’est pas ressorti de nos analyses. Il n’y a pas eu mention d’une préférence pour un mentor d’un sexe ou d’un autre au cours d’une précédente expérience par exemple. Une des explications peut être que ces femmes appartiennent à un réseau féminin et qu’elles s’attendent donc, lorsqu’elles intègrent le programme de mentorat, à ce que leur mentore soit également une femme.

La troisième dimension de notre recherche portait sur l’adoption de l’outil digital dans cette relation de mentorat. Ceci correspond dans notre questionnaire aux questions 23 à 30.

### **3.3. Quelle perception de l’utilisation de l’outil digital dans la relation ?**

Selon nos verbatim, concernant les femmes que nous avons interviewées, on constate que l’outil digital n’a pas été utilisé. Au contraire les mentorées insistent sur la nécessité de la rencontre physique. Pour trois des personnes interviewées, le mentorat online n’est simplement pas compatible avec ce qu’elle considère comme étant la qualité de la relation avec leur mentore : F3B l’exprime ainsi : *« it is not part of a business relationship with lots of other people, or company, or group of people. This is too individual. I believe that personal*

*contact is absolutely essential* ». F4T est encore plus explicite: « *I believe the face to face contact is the most powerful. It will never beat technology.* » ainsi que F3B «*This is why I feel that face to face is the ultimate.* ».

Les autres confirment la supériorité pour elles, de la rencontre face à face avec leur mentore pour favoriser les interactions et la compréhension. F3B observe: «*I prefer with people because I think you can see very much again in people's body language. If you're having a communication with somebody, you get more information when it's visual...*». Ce qui contredit Donelan, Herman et al, (2008), dans le cas de la présente étude. Même si les mentorées ont la possibilité d'interagir avec leur mentore en utilisant les outils online de type Skype, leur préférence est sans équivoque la relation de face à face. F3B indique : « *Face to face is best because you can be sensitive to the person in front of you, where you are able to possibly read between the lines and maybe make your questioning as a mentee and also your questioning as a mentor responsive very much to the point of what is really needed.* ». Un autre point qui apparaît et qui renforce l'importance de la dimension de la rencontre interpersonnelle, est le fait que, même si l'outil on line est considéré comme plus pratique et malgré les difficultés logistiques, (transports, temps), la relation de face à face est toujours préférée. F1A le mentionne clairement : « *When I meet with Theresa, who is a fantastic person, the driving time to and from the encounter is almost as long as the time meeting with the mentee just because we both live far away from each other.* »

Ce que nous avons également constaté, c'est que ni les mentores, ni les mentorées n'ont pensé à utiliser l'outil on line. Alors que pour certaines, leur projet professionnel est basé sur la technologie digitale. Ainsi F1A: « *I guess I didn't think about it even though she is online. Her whole business is around Facebook and online things. She never suggested it either.* ».

Au contraire, la recherche de contact physique est de ce fait encore plus importante pour elles. Comme le déclare F2A : « *If I have to work all day online, then I'm dying to just see someone. And then, if I had to take a mentoring meeting online, that would be a little depressing* ».

Toutes indiquent donc une forte préférence pour le face à face. Le calcul des occurrences sur l'expression « face to face » donne 28 citations dans le corps des verbatim. Les qualificatifs relatifs à la relation interpersonnelle sont les suivants : « powerful », « ultimate », « inspirational », « enjoyable ». La phrase qui synthétise le plus précisément les réponses des participantes à la question 26 sur les avantages et inconvénients de la relation de face à face est celle de F6D : « *I think there's only pros. It's always good thing to meet in person. Of course, there is a time issue where you have to drive to the place, then, you'll spend more time. That's a con actually. You have to spend time, half an hour to an hour before and after*

*driving. The only con is really the time issue because you are on the transport but I think it's absolutely wonderful to meet in person. ».*

On pourrait supposer que l'avantage de la relation on line serait le gain de temps et de transport. La question 27 se référerait directement aux avantages et aux inconvénients perçus de la relation de mentorat on line. Nous avons retrouvé l'avantage de la flexibilité de relation online (Headlman-Wells, 2005) dans les verbatim, citée une fois par F3B : « *you're accessible to your meetings, simply without moving anywhere* ». Les mentorées soulignent que l'outil on line dans la relation de mentorat permettrait l'accès à de multiple mentors. Ce qui avait été mis en lumière par les travaux de Van Emmerick (2004). Néanmoins, leur préférence va systématiquement vers la relation de face à face, sans questionnement apparent. La facilité d'articulation vie familiale/ vie professionnelle, identifiée par Petridou (2013), n'a pas été évoquée. Mais l'âge de notre échantillon peut expliquer que ce dernier élément ne soit pas considéré comme important.

## **Conclusion et limite de notre travail**

Nous constatons l'importance du réseau dans le process d'accompagnement, en cohérence avec les conclusions des auteurs de notre revue de littérature. Nous confirmons également l'importance du soutien psychologique et moral comme une caractéristique de la relation d'accompagnement que constitue le mentorat. Cependant dans le cadre de cette recherche, il apparait que l'outil online n'arrive pas à s'imposer dans la relation de mentorat. Nous pourrions dire que ce mode de relation n'est pas « conscientisé » comme une modalité de la relation d'accompagnement. Le face à face reste pour les 6 personnes que nous avons interrogées le mode de relation privilégiée, quasi automatique avec leur mentore, même si elles sont conscientes des avantages de l'utilisation d'un mode alternatif qui serait on line. Cependant, toutes ces femmes travaillent de manière indépendante, sur des projets d'entrepreneuriat individuel, ce qui peut expliquer la préférence marquée des femmes de notre échantillon pour le face à face avec la mentore.

Ceci constitue la première phase exploratoire de notre recherche, sur un échantillon très limité. Cette recherche conduit à une seconde phase, ou un questionnaire sera envoyé à toutes les membres du réseau Côte d'Azur. Une troisième phase est envisagée, à savoir administrer notre questionnaire dans les différentes représentations régionales du réseau. Ces données recueillies à plus grande échelle pourraient modifier les résultats de cette enquête préliminaire. Notre principale limite réside dans la taille réduite de notre échantillon, mais

aussi dans sa relative homogénéité en termes d'âge et de professions libérales. Il faut noter également qu'une partie importante (50%) de notre échantillon est en phase initiale de développement. Ceci peut influencer de manière importante la perception de la relation d'accompagnement qu'est le mentorat et le choix de la modalité de la relation.

Un échantillon plus important pourrait amener des réponses différentes notamment chez les plus jeunes membres du groupe (tranche d'âge 25-35) concernant l'adoption des outils on line dans la relation de mentorat. Ceci nous permettrait de mettre en évidence un possible effet générationnel qui n'apparaît pas dans notre recherche actuelle, mais aussi de réfléchir sur l'influence du positionnement professionnel des personnes interrogées (entrepreneuriat individuel ou cheffe d'entreprise) dans la perception de la relation de mentorat. Ce positionnement professionnel pourrait amener des résultats différents dans l'appréciation de la relation de mentorat comme accompagnement du projet entrepreneurial.

## **Bibliographie**

Aisenberg N., & Harrington M., 1988, *Women of academe: Outsiders in the sacred grove*. University of Massachusetts Press.

Baker V. L, Pifer M.J., & Griffin K.A. , 2014, « Mentor-protégé fit », *International Journal for Researcher Development*, Vol. 5 Iss 2 pp. 83 – 98.

Bruna MG., Bender A.F., Scotto M. J., Vincent J., 2017, « Des femmes & des réseaux : Une analyse croisée des enjeux stratégiques présidant à l'hébergement organisationnel et à l'affiliation individuelle aux réseaux de femmes en entreprise », 14<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE et 14<sup>ème</sup> Journées Humanisme et Gestion, Kedge Business School, Bordeaux 6-7 avril.

Brush C, de Bruin G., Welter F., 2009, « Agender-aware framework for women's entrepreneurship », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol 1, No.1, pp. 8-24.

Burt R. S., 1998, « The gender of social capital », *Rationality and society*, 10(1), 5-46.

Burt, R.S., 1992, *Structural holes: The social structure of competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Carter S. & Ram M., 2003, « Reassessing portfolio entrepreneurship: towards a multi-disciplinary approach », *Small Business Economics*, Vol. 21 No. 4, pp. 371-80.

De Janasz S. C., & Forret M. L., 2008, « Learning the art of networking: A critical skill for enhancing social capital and career success », *Journal of management education*, 32(5), 629-650.

- Donnellon A. & Langowitz N., 2009, « Leveraging women's networks for strategic value », *Strategy and Leadership*, vol.37, n°3, pp. 29-36
- Donelan H., Herman C., Kear K, & Kirkup G., 2008, « Patterns of online networking for women's career development », *Gender in Management : An International Journal*, vol. 24, n°2, pp. 92-111.
- Forret M. L., 2006, «The impact of social networks on the advancement of women and racial/ethnic minority groups », *Gender, ethnicity, and race in the workplace*, 3, 149-166.
- Forret M. L., & Dougherty T. W., 2001, « Correlates of networking behavior for managerial and professional employees », *Group & Organization Management*, 26(3), 283-311.
- Friday E, Friday S., Green A., 2004, « A reconceptualization of mentoring and sponsoring » , *Management Decision*, Vol. 42 Iss 5 pp. 628 – 644.
- Frishman R., Lublin J., & Steisel M., 2004, « Networking Magic: Find the best--from Doctors, Lawyers, and Accountants to Homes, Schools, and Jobs », Adams Media.
- Gould S., & Penley L. E., 1984, « Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy », *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 244-265.
- Granovetter M., 1995, *Getting a job: A study of contacts and careers*, University of Chicago Press.
- Gupta V.K., Turban D.B., Arzu Wasti S., Sikar, A., 2009, « The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become entrepreneurs », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 33 (2), pp. 397- 417.
- Hamilton E., Volpe W., Marcinkus M., 2011, « Married professional women's career exit: integrating identity and social networks », *Gender in Management: An International Journal*, vol. 26, (1), pp. 57-83.
- Hlady Rispal M., 2002, *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur,
- Headlam-Wells J., Gosland J., Craig J., 2005, «There's magic in the web”: E-mentoring for women's career development », *Career Development International*, Vol. 10 Iss 6/7 pp. 444 – 459.
- Headlam-Wells J., 2004), « E-mentoring for aspiring women managers », *Women in Management Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 212-218.
- Ibarra H., 1993, « Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles », *Academy of Management journal*, 36(3), 471-501.
- Jackson M. O., 2005, « A survey of network formation models: stability and efficiency ». *Group Formation in Economics: Networks, Clubs, and Coalitions*, 11-49.

- Kram K. E., & Isabella L. A., 1985, « Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development », *Academy of management Journal*, 28(1), 110-132.
- Kumra S., & Vinnicombe S., 2010, « Impressing for success: A gendered analysis of a key social capital accumulation strategy », *Gender, Work & Organization*, 17(5), 521-546.
- Leana C. R., & Van Buren H. J., 1999), « Organizational social capital and employment practices », *Academy of management review*, 24(3), 538-555.
- Leck J., Orser B., 2013, « Fostering trust in mentoring relationships: an exploratory study », *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 32 (4), pp. 410-425.
- Morley L., 1993, « Empowering Women Managers in the public sector », *Women in Management Review*, vol.8, (7).
- Morrison E. W., 2002, « Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization », *Academy of management Journal*, 45(6), 1149-1160.
- Morrison A., 2000, « Entrepreneurship: what triggers it? », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 6, N° 2 pp. 59 – 71.
- O'Neil D.A., Hopkins M.H, & Sullivan, S.E, 2011, « Do women's networks help advance women's careers? », *Career Development International*, vol. 16, n°7, pp. 733-754
- Petridou E., 2013, « Developing women entrepreneurs' knowledge, skills and attitudes through E-mentoring support », , *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.20, No.3, pp. 548-566.
- Pigeon N.G., Cook W.& Nimnicht J.L, 2012, « Women managers to women employees: helping hand or competitive jerks? », *Gender in Management : An International Journal*, 27 (6), pp. 417-425
- Poulsen K. M., 2013, « Mentoring programmes: learning opportunities for mentees, for mentors, for organisations and for society », *Industrial and Commercial Training*, vol. 45, (5), pp. 255-263.
- Raider H. J., & Burt R. S., 1996, « Boundaryless careers and social capital », *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, 42(2), 187-200.
- Rigg C. & O'Dwyer B., 2012, « Becoming an entrepreneur: researching the role of mentors in identity construction», *Education + Training*, Vol. 54 Iss 4 pp. 319 – 329.
- Salmon G., 2004, « E-Moderating: The Key to Teaching and Learning Online », 2nd ed., RoutledgeFalmer, London.
- Sarri K. K., 2011, « Mentoring female entrepreneurs: a mentors' training intervention evaluation », *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35 Iss 7 pp. 721 – 741.
- Scotto M.-J., Puccio S., Boyer A., 2016, « De quelle manière le mentorat et sa déclinaison moderne (e-mentorat) peuvent-ils contribuer au développement de la carrière entrepreneuriale

des femmes ? », 6èmes Journées Georges Doriot, Entrepreneuriat et Société : pour des approches critiques, Université Catholique de Louvain, Belgique, 19-20 mai.

Scotto M.-J., Bonet D., Fischer B., 2014, « Entreprendre en France, les motivations des femmes », 5ème Journées Georges Doriot, Entrepreneuriat et Société : de nouveaux enjeux, 15-16 mai CNRST-Raba.

Shaw E., Lam W., Carter S. & Wilson F., 2006, «Theory, practice and policy: an integrated view on gender, networks and social capital, international council for small business », paper presented at 51st ICSB World Conference, June.

Shortland, S., 2014, "Role models: expatriate gender diversity pipeline or pipe-dream?», Career Development International, Vol. 19, (5), pp. 572 -594.

Singh V., Vinnicombe S., & Kumra S., 2006, « Women in formal corporate networks: an organisational citizenship perspective », Women in Management Review, vol. 26, n°6, pp. 458-82.

Sorenson R.L., Folker C.A. & Brigham K.H., 2008, « The collaborative network orientation: achieving business success through collaborative relationships », Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 32 No. 4, pp. 615-34.

Stokes P., Garrett-Harris R. & Hunt K.R., 2003, « An evaluation of electronic mentoring and coaching », 10th European Mentoring & Coaching Conference, Cambridge, November.

Stone, P., 2007, « Opting Out? Why Women Really Quite Careers and Head Home », University of California Press, Berkeley, CA.

Sullivan R., 2000, « Entrepreneurial learning and mentoring », International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 6 Iss 3 pp. 160 – 175.

Tichy N. M., Tushman M. L., & Fombrun C., 1979, « Social network analysis for organizations », Academy of management review, 4(4), 507-519.

Van Emmerik I.J.H, 2004, « The more you can get, the better: mentoring constellations and intrinsic career success, Career Development International », Vol. 9 Nos 6/7, pp. 578-94.

Vasil L., 1996, « Social process skills and career achievement among male and female academics », Journal of Higher Education, 67(1), pp, 103-114.

Wenger E., 2002, Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity, Cambridge University Press, Cambridge, MA.

## **Annexe 1**

### **Guide d'entretien Femmes mentorées entrepreneures.**

- 1-Could you introduce yourself?
- 2-Do you have your own business?
- 3-What kind of business?
- 4-when did you start it?
- 5-what are the next forecasted steps for your business?
- 6-could you describe your history with PWN  
(how did you come across the network)
- 7-what programme have you participated in within PWN
- 8-what would you say are the main benefits you have drawn from PWN?
- 9-what specific benefits were related to the conducting of your business?
- 10-did you belong to another women's network?  
or another network ?  
why ?
- 11-were you (a mentor or) a mentoree within the mentoring programme?  
or both ?  
why ?
- 12 if you have been a mentoree how would you qualify the relationship with your mentor ?
- 13- how were you matched ?  
has the match been successful?  
why in your opinion?
- 16-what is the degree of closeness that you've experienced with your mentor ?
- 17-how would you qualify the mentoring style of your mentor ?
- 18-when did you participate in the mentoring programme?
- 19-are you still in the mentoring programme?
- 20-what is the quality of your relationship with your ex mentor ?
- 21-what did your mentor help you with ?
- 22-how did your mentor help you with the growth of your business ?
- 23-how many interactions did you have in average during the mentoring programme?
- 24-Through what media?
- 25-what was the main media used?
- 26-what are the pros and cons of face to face meeting in your opinion?
- 27-what are the pros and cons of online meeting in your opinion?
- 28-which do you prefer?
- 29-how would you qualify the impact on your relationship of online mentoring?
- 30-which modality would in your opinion be more in tune with your entrepreneurial project?

## Annexe 2: les arbres sémantiques

### 2-1 arbre sémantique «Support»





