



**HEC Montréal**

**L'INFLUENCE DES SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT ET DE  
FINANCEMENT DANS LA PERFORMANCE DES FEMMES  
ENTREPRENEURES ISSUES DE LA DIVERSITÉ AU QUÉBEC**

**Par  
HAÏSSAM TÉNÉ FONGANG**

**Sciences de la Gestion  
Spécialisation : Entrepreneuriat, Intrapreneuriat, Innovation**

*Mémoire présenté en vue  
de l'obtention du grade de Maitrise ès Sciences (M. Sc.)*

Luis Cisneros  
HEC MONTRÉAL  
DIRECTEUR DE MÉMOIRE

Avril 2023  
© Haïssam Téné Fongang, 2023



## RÉSUMÉ

Les femmes entrepreneures issues de la diversité (femmes noires, racisées, immigrantes ou en situation de handicap et les membres de la communauté LGBTQ2S+...) font partie des groupes sous-représentés de l'écosystème entrepreneurial québécois. Si elles y sont sous-représentées, elles manifestent pourtant des intentions entrepreneuriales dans des proportions encourageantes qui se rapprochent des statistiques observées chez leurs homologues masculins (14,9% femmes et 15,2%, IEQ, 2021). De ce fait, les participantes à l'étude sont très présentes dans les secteurs d'activités tels que l'économie circulaire, la mobilité internationale, l'industrie alimentaire et la technologie. Or, malgré les répercussions négatives de la pandémie à covid 19 (IEQ,2020), elles ont pu assurer leur performance dans la gestion du temps, des employés, des contrats (fournisseurs et clients) etc. d'ailleurs, cette performance est en partie due aux ressources dont elles ont bénéficié en particulier l'accompagnement et le financement (Cisneros et al.2021).

Par cette recherche, nous cherchons à comprendre l'influence des services d'accompagnement et de financement sur la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité. Notre étude s'inscrit dans la théorie des parties prenantes (Freeman, 2004) et la théorie des mouvements sociaux (King, 2008). La question que nous nous posons est la suivante : quelle est l'influence que l'accès aux services d'accompagnement et au financement a sur la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité au Québec?

Grâce à l'analyse qualitative de 20 entrevues réalisées auprès d'un échantillon composé exclusivement de femmes entrepreneures issues de la diversité, exerçant au Québec et ayant créé une entreprise avec au moins trois ans d'existence, notre recherche révèle notamment l'incidence majeure que les services d'accompagnement et de financement ont sur la performance de cette catégorie de femmes. En somme, le projet aura permis de mieux comprendre les différentes réalités vécues par les entrepreneures de la diversité dans toute leur complexité, en plus de proposer des pistes de solutions pour accroître la présence des femmes entrepreneures issues de la diversité performante au Québec.

**Mots-clés:** entrepreneuriat féminin, accompagnement entrepreneuriale, financement entrepreneuriale, entrepreneures de la diversité, performance entrepreneuriale.



## ABSTRACT

Women entrepreneurs from diverse backgrounds (black, racialized, immigrant, disabled women and members of the LGBTQ2S+ community...) are among the under-represented groups in the Quebec entrepreneurial ecosystem. Although they are under-represented there, they nevertheless show entrepreneurial intentions in encouraging proportions, which are close to the statistics observed among their male counterparts (PCFE, 2022; IEQ, 2021). As a result, they are present in activity sectors such as the circular economy, international mobility, the food industry and technology. However, despite the negative repercussions of the covid 19 pandemic, they were able to ensure their performance in the management of time, employees, contracts (suppliers and customers) etc. In fact, this performance is partly due to the resources from which they have benefited, in particular business support and financing.

Through this research, we seek to understand the influence of business support and financing services on the performance of women entrepreneurs from diverse backgrounds. Our study is part of stakeholder theory (Freeman, 2004) and social movement theory (King, 2008). The question we are asking is : what influence does access to business support services and financing have on the performance of women entrepreneurs from diverse backgrounds in Quebec?

Thanks to the qualitative analysis of 20 interviews conducted with a sample, composed exclusively of women entrepreneurs from diverse backgrounds, practicing in Quebec and having created a business with at least three years of existence. Our research reveals in particular the major impact that business support and funding services have on the performance of this category of women. In short, the project will have made it possible to better understand the different realities experienced by female entrepreneurs from diversity in all their complexity; in addition to proposing possible solutions to increase the presence of successful female entrepreneurs from diverse backgrounds in Quebec.

**Keywords:** female entrepreneurship, entrepreneurial business support, entrepreneurial financing, female entrepreneurs from diversity, entrepreneurial performance.



## TABLES DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>TABLES DES MATIÈRES</b> .....	vii
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	xi
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	xiii
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	xv
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	xvii
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	1
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE</b> .....	7
<b>1.1. ENTREPRENEURES DE LA DIVERSITÉ</b> .....	7
<b>1.1.1. État de la recherche en entrepreneuriat féminin de la diversité</b> .....	7
<b>1.1.2. Une définition de l’entrepreneuriat féminin de la diversité</b> .....	9
<b>1.1.3. Types d’entrepreneures issues de la diversité et leurs motivations</b> .....	10
<b>1.1.4. Les défis des femmes entrepreneures issues de la diversité</b> .....	11
<b>1.2. L’ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL DES FEMMES ENTREPRENEURES ISSUES DE LA DIVERSITÉ</b> .....	13
<b>1.2.1. Définition</b> .....	13
<b>1.2.2. Les types d’accompagnement entrepreneurial</b> .....	14
<b>1.2.4. Les structures d’accompagnement entrepreneurial</b> .....	17
<b>1.2.6. Apport de l’accompagnement entrepreneurial et besoins des femmes entrepreneures issues de la diversité</b> .....	21
<b>1.3. FINANCEMENT ENTREPRENEURIAL</b> .....	22
<b>1.3.1. Sources du financement</b> .....	22
<b>1.3.3. Difficultés de financement pour les femmes entrepreneures issues de la diversité</b> .....	25
<b>1.4. LA PERFORMANCE ENTREPRENEURIALE</b> .....	28
<b>1.4.1. L’écosystème entrepreneurial</b> .....	28
<b>1.4.2. La Motivation</b> .....	29
<b>1.4.3. Mise en réseau / réseautage</b> .....	30
<b>1.4.4. Finances</b> .....	31
<b>CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE ET MODÈLE DE RECHERCHE</b> .....	33
<b>2.1. LE CADRE THÉORIQUE</b> .....	33
<b>2.1.1. La théorie des parties prenantes</b> .....	33

2.2. LES PROPOSITIONS À EXPLORER.....	34
2.2.1. Le modèle de recherche .....	37
<b>CHAPITRE 3: MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1. LE DEVIS DE RECHERCHE.....</b>	<b>39</b>
3.2.2. Le recrutement des participantes .....	40
<b>3.4. LE PLAN D'ANALYSE .....</b>	<b>43</b>
<b>3.4. L'OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES .....</b>	<b>44</b>
3.4.1. L'opérationnalisation de la variable dépendante : la performance entrepreneuriale.....	44
3.4.2. L'opérationnalisation de la variable indépendante : l'entrepreneure issue de la diversité.....	47
3.4.3. L'opérationnalisation de la variable indépendante : l'accompagnement entrepreneurial.....	48
3.4.4. Opérationnalisation de la variable indépendante : financement entrepreneurial .....	49
<b>CHAPITRE 4 : RÉSULTATS .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1. PERFORMANCE ENTREPRENEURIALE .....</b>	<b>51</b>
4.1.1. La performance dans la gestion du temps .....	53
4.1.2. La performance dans la gestion des employés.....	54
4.1.3. La performance dans la gestion des contrats .....	55
4.1.4. La performance dans la gestion de la comptabilité.....	55
4.1.5. La performance dans la gestion de la production .....	56
4.1.6. La performance dans la gestion des ventes.....	56
4.1.7. Performance dans la conciliation vie familiale-vie professionnelle .Erreur ! Signet non défini.	
<b>4.2. L'ACCÈS À L'ACCOMPAGNEMENT A UNE INCIDENCE SUR LA     PERFORMANCE ENTREPRENEURIALE .....</b>	<b>57</b>
4.2.1. L'accès aux infrastructures.....	60
4.2.2 Le conseil, coaching et mentorat ont une incidence sur la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité .....	60
4.2.3. L'accès à un réseau de contacts: .....	63
4.2.4. La formation a une incidence sur la performance entrepreneuriale.....	65
<b>4.3. L'ACCÈS AU FINANCEMENT A UNE INCIDENCE SUR LA PERFORMANCE     ENTREPRENEURIALE.....</b>	<b>66</b>
4.3.1. Les Fonds propres.....	67
4.3.2. Fonds issus de la famille .....	67

4.3.3. Soutien gouvernemental .....	68
4.3.4. Bourses et concours.....	68
4.3.5. Prêt bancaire .....	69
<b>4.4. LA FAMILLE ET LES PROCHES ONT UNE INCIDENCE SUR LA PERFORMANCE ENTREPRENEURIALE .....</b>	<b>70</b>
4.4.1. Le conjoint/ le copain a une incidence sur la performance entrepreneuriale....	71
4.4.2. Les parents ont une incidence sur la performance entrepreneuriale .....	71
4.4.3. Les enfants ont une incidence sur la performance entrepreneuriale .....	72
4.4.4. Les frères et sœurs ont une incidence sur la performance entrepreneuriale....	73
4.4.5. Les proches ont une incidence sur la performance entrepreneuriale .....	73
<b>4.5. D'AUTRES RESSOURCES ONT UNE INCIDENCE SUR LA PERFORMANCE ENTREPRENEURIALE.....</b>	<b>74</b>
4.5.1. Confiance en soi a une incidence sur la performance entrepreneuriale .....	74
4.5.2. La motivation a une incidence sur la performance entrepreneuriale .....	75
4.5.4. Le réseau de contacts a une incidence sur la performance entrepreneuriale....	78
4.5.5. Le secteur d'activité a une incidence sur la performance entrepreneuriale.....	79
4.5.6. Appartenance à la diversité a une incidence sur la performance entrepreneuriale.....	79
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION.....</b>	<b>81</b>
<b>5.1. L'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>81</b>
<b>5.2. APPORTS ET IMPLICATIONS DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>91</b>
5.2.1. Apports de la recherche.....	91
5.2.2. L'apport scientifique.....	91
5.2.3. L'apport social .....	93
5.2.4. Implications pratiques .....	93
<b>5.3 LES LIMITES ET LES AVENUES DE RECHERCHE.....</b>	<b>94</b>
5.3.1. Les limites de la recherche .....	94
5.3.2. Les avenues de recherche .....	95
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE ET REFERENCES.....</b>	<b>99</b>
<b>ANNEXE A: QUESTIONNAIRE.....</b>	<b>i</b>
<b>ANNEXE B : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....</b>	<b>vii</b>



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Différentes catégories de financement .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 3.1 : Présentation des entrepreneures de l'étude .....	41
Tableau 3.2 : Opérationnalisation de la variable dépendante : performance entrepreneuriale.....	45
Tableau 3.3 : Opérationnalisation de la variable indépendante : l'entrepreneure issue de la diversité.....	47
Tableau 3.4 : Opérationnalisation de la variable indépendante: l'accompagnement entrepreneurial.....	48
Tableau 3.5 : Opérationnalisation de la variable indépendante : financement .....	49
Tableau 4.1 : Éléments de la performance entrepreneuriale .....	52



## LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 : Modèle de recherche .....	38
--	----



## LISTE DES ABRÉVIATIONS

- **PCFE** : portail des connaissances pour les femmes entrepreneures
- **IEQ** : indice entrepreneurial québécois
- **GEM** : Global Entrepreneurship Monitor
- **LGBTQ2S+** : lesbiennes, Gais, Bisexuels, Transgenres, en Questionnement et Bispirituels
- **NTIC** : Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication
- **ICF** : International Coach Federation



## REMERCIEMENTS

L'accomplissement de ce mémoire est sans doute l'un des aboutissements les plus importants et déterminants de mon parcours académique, d'autant plus que son objet (la femme entrepreneure de la diversité) touche ma sensibilité depuis tout petit. Par ailleurs, Il est le fruit de la conjonction de plusieurs personnes aussi précieuses les unes que les autres.

De prime abord, j'aimerais remercier toutes les femmes qui m'ont accordé du temps et de l'énergie pour participer aux entrevues ; sans quoi cet ouvrage n'aurait jamais vu le jour.

Un merci vibrant à Mr. Luis Cisneros, mon directeur de recherche, pour son accompagnement, car, à ses côtés, j'ai appris à faire la recherche et à devenir un chercheur. Je tiens également à remercier Mr. Jorge Mejía pour sa précieuse contribution à l'édifice de ce mémoire.

Je voudrais aussi remercier ma famille pour ses encouragements. Ils (ses membres) ont été pour moi, une source d'inspiration, de motivation et de persévérance dans la production de cet objectif qu'ils ont fait leur. À mon cher papa, un merci particulier pour ton support, car, tes paroles pleines de sagesse m'ont permis une fois de plus, de repousser mes limites. Je t'en serai éternellement reconnaissant.

Un merci à Vanelle pour son appui inconditionnel tout au long de ce projet. À mes amis (Charles, Hans, Rocard, Stéphane Serge et Yanick), je vous remercie profondément pour le sourire que vous m'avez apporté chaque jour. Ce fut une thérapie quotidienne pour maintenir le cap vers mes objectifs académiques. Je tiens à remercier très sincèrement le programme Mitacs accélération, la fondation Arbour et la fondation Boucaro pour le soutien financier qu'il m'ont apporté tout au long de ma recherche.

*In fine*, j'aimerais remercier les étudiantes et les étudiants qui m'ont inspiré dans la rédaction de ce mémoire, et inciter ceux qui liront celui-ci à ne pas se décourager face aux éventuelles difficultés. J'affirme que « lecture et travail acharné » sont la clé du succès d'une telle entreprise.

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le contexte des femmes entrepreneures a particulièrement intéressé les chercheurs en raison du rôle important que jouent les femmes dans le développement économique d'un pays (Kazumi et Norifumi, 2017; St-Jean et Duhamel; Deng et al., 2022; Deng et al., (2022). Cependant, même si les femmes ont démontré leur capacité à fonder et faire grandir leurs entreprises (Deng et al., 2020), elles continuent tout de même à faire face à des défis tels que l'accès aux services d'accompagnement et de financement, les stéréotypes de genre ainsi que les barrières institutionnelles et patriarcales... (Parek et Bagrécha, 2017; Gupta et al., 2009; Luthje et Franke, 2003.)

De nos jours, sous l'impulsion de ces défis, il apparaît que le taux d'activité entrepreneuriale chez les femmes est inférieur à celui des hommes dans la plupart des pays (Élam et al., 2019). De plus, dans le monde, selon le « *Global Entrepreneurship Monitor* » (GEM, 2021/2022)<sup>1</sup> l'entrepreneuriat féminin a chuté de 15 % entre 2019 et 2020, et est resté constant en 2021.

Au Québec, la situation est différente. Selon l'indice entrepreneurial québécois<sup>2</sup> (IEQ), le taux de propriétaires hommes est de 6,1% par rapport à 5,0% chez les femmes (IEQ, 2021). De même, dans le cas de notre province l'IEQ (2021) montre que les intentions entrepreneuriales des femmes sont « quasi égales à celui des hommes (respectivement 14,9 % et 15,2 %). [De même,] le taux de démarches des femmes est lui aussi à quasi-égalité (respectivement 7,0 % et 7,4 %) » (p. 13). Enfin, le taux des nouveaux propriétaires (depuis moins d'un an) est nettement plus élevé chez les femmes entrepreneures (13,3 % pour les femmes et 7,2 % pour les hommes) (IEQ, 2021).

Par rapport aux femmes issues de la diversité, spécifiquement les femmes immigrantes, elles manifestent un plus haut niveau d'intentions entrepreneuriales (30,5 %) que les femmes natives (12,6 %) (Cisneros et al., 2021). Malheureusement, cet écart se réduit

---

<sup>1</sup> *Global Entrepreneurship Monitor* (2021/22). WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP REPORT: FROM CRISIS TO OPPORTUNITY <https://www.gemconsortium.org/report/gem-202122-womens-entrepreneurship-report-from-crisis-to-opportunity>

<sup>2</sup> Indice entrepreneurial québécois (2021). Disponible à <http://indice-entrepreneurial-quebecois.ca> consulté le 15 mars 2023.

considérablement au moment de lancer une entreprise (6,4 % femmes immigrantes vs 4,9 % femmes natives) (IEQ, 2021).

Selon Cisneros et al., (2021), le Québec n'a pas pleinement conscience du potentiel que pourrait apporter les entrepreneures issues de la diversité<sup>3</sup>. De manière spécifique, en termes d'innovation, les entreprises détenues par des immigrantes au Canada sont 8,6 % plus susceptibles de créer de nouveaux produits et 20,1% plus susceptibles de mettre en œuvre des processus ou des méthodes de production innovantes, en comparaison des entreprises appartenant à leurs homologues nées au Canada (Cisneros et al. 2021).

Quant aux entrepreneures en situation de handicap, peu de travaux de recherche se sont penchés sur leur expérience entrepreneuriale. À ce manque de compréhension s'ajoute le fait qu'elles sont souvent regroupées au sein d'un groupe homogène, plutôt que d'être considérées comme des personnes dont la nature des handicaps visibles, invisibles et épisodiques est extrêmement diversifiée. Toutefois, les données du PCFE (2022) démontrent que les personnes en situation de handicap au Canada sont moins susceptibles (8,6%) d'exercer à leur compte que les personnes non handicapées (11,1%).

Pour les entrepreneures LGBTQ2S+, environ une entreprise canadienne sur quarante est détenue ou exploitée par cette catégorie de personne, ce qui représente 28 000 entreprises à l'échelle du Canada. Les préjugés et la discrimination ont une incidence sur leur expérience entrepreneuriale et parfois même sur leur performance. Ainsi, près de 37% des entrepreneurs LGBTQ2S+ (personnes agences, non binaires, transgenres et cisgenres) choisissent de ne pas rendre leur identité publique afin d'éviter la discrimination (PCFE, 2022).

Pour les entrepreneures immigrantes, ces obstacles se situaient principalement au niveau de la difficulté à accéder aux ressources telles que l'accompagnement et le financement (Cisneros et al., 2021).

---

<sup>3</sup> Cisneros, L., Saba, T. Danthine, E., Chouchane, R., Registre, J.F.R., Cachat-Rosset, G., Guiliani, F., Ballesteros, F. et Marchand, R. (2021). Entrepreneuriat immigrant au Québec : Un écosystème entrepreneurial catalyseur ou inhibiteur

Pour pallier cela, les femmes entrepreneures issues de la diversité ont su trouver des solutions adéquates. Par exemple, plus de la moitié (55 %) des femmes entrepreneures ont introduit de nouvelles méthodes relationnelles avec les clients comme les connexions virtuelles et la vente en ligne (PCFE, 2022). Elles ont également procédé à des ajustements au niveau des produits et des services (PCFE, 2022). Pour cela, bon nombre a obtenu un financement de la part du gouvernement, mais surtout d'autres sources de financement telles que les fonds propres, les allocations familiales, les prêts bancaires, etc (PCFE, 2022).

Au contraire, ces ressources n'ont pas été suffisantes pour les « entrepreneures noires » en particulier, car, en plus de ne pas être au courant de certaines possibilités qui leur étaient offertes, elles ne se sentent pas en confiance pour demander un financement externe (PCFE, 2022). De plus, la discrimination systémique est infiltrée à tous les niveaux allant de l'accès aux structures d'accompagnement à l'accès au financement externe (PCFE, 2022). De ce fait, l'écosystème ne fournit pas les ressources attendues sous forme d'encouragement, de mentorat, de parrainage et d'accès aux réseaux et aux renseignements. Or, le rapport de l'école des entrepreneurs du Québec<sup>4</sup> (EEQ) nous informe que le Québec à lui seul compte plus de 600 organisations dédiées à soutenir les entrepreneurs dans les différentes étapes de développement de l'entreprise que ce soit en prédémarrage ou en croissance.

Dans le cadre de notre mémoire, nous allons nous focaliser sur l'influence que l'accès à l'accompagnement et au financement a sur la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité au Québec.

Selon le rapport « Entrepreneuriat immigrant au Québec : Un écosystème entrepreneurial catalyseur ou inhibiteur ? » de Cisneros et al. (2021) et le rapport du PCFE de Cukier et al (2022), le manque d'accompagnement et de financement affectent le parcours entrepreneurial des femmes entrepreneures issues de la diversité (particulièrement de l'immigration).

---

<sup>4</sup> École des entrepreneurs au Québec disponible à <http://eequebec.com> consulté le 14 mars 2023.

Ainsi, dans le cadre de notre mémoire, nous allons essayer de répondre à la question de recherche : quelle est l'influence des services d'accompagnement et de financement sur la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité au Québec?

La pertinence scientifique de notre recherche répond à un manque existant dans la littérature sur l'entrepreneuriat issu de la diversité (Becker et Gassman, 2006b; Messeghem et Sammut, 2007, 2010; Batjargal et al., 2013; Barbosa et al., 2016; Bornard et al., 2019; Messeghem et al., 2020; Hafsa et Mina, 2021; Theodoraki, 2021), car la plupart des recherches effectuées ne prennent pas assez en compte le genre, dans la mesure où les femmes ont des spécificités qui divergent avec celles des hommes (Messeghem et al., 2020).

Au niveau de la pertinence pratique de notre recherche, il s'agit pour nous d'améliorer la compréhension des enjeux auxquels les entrepreneures de la diversité sont confrontées en ce qui concerne la conciliation vie familiale et vie d'entrepreneure. Ainsi que la démythification des stéréotypes auxquelles elles sont exposées autant à l'étape de démarrage qu'à l'exploitation effective en passant par la performance de ces dernières et la pérennité de leurs projets. De ce fait, notre recherche permettra certainement de mettre en place des services d'accompagnement et de financement de plus en plus adaptés à leurs besoins dont pourront bénéficier les entrepreneures pour performer dans leurs ambitions entrepreneuriales. À plus large échelle, une participation entrepreneuriale accrue des femmes au Québec sera favorable pour le développement sociaux-économie de notre société.

Comme cadre conceptuel, nous allons faire appel à deux théories qui vont nous permettre de comprendre les différents mécanismes qui ont lieu au sein de l'écosystème entrepreneurial québécois et plus particulièrement au sein de l'entrepreneuriat féminin de la diversité. Nous allons travailler principalement avec la théorie des parties prenantes (Freeman et al., 2004), qui vise à comprendre les facteurs d'influence ou les acteurs de l'accès aux ressources dans la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité. La seconde théorie que nous allons mobiliser est la théorie des mouvements sociaux (King, 2008). Cette dernière permettra de mieux comprendre l'effet de la coalition des parties prenantes dans un processus entrepreneurial.

Pour répondre à la question de recherche que nous nous sommes posés, nous allons premièrement, procéder à la revue de la littérature sur le sujet de recherche en chapitre 1, ensuite, nous présenterons le cadre théorique et le modelé de recherche qui guideront nos analyses en chapitre 2. Puis, nous présenterons en chapitre 3, la méthodologie qui sera utilisée pour le présent mémoire. Après cela, il sera question de présenter les résultats de nos analyses en chapitre 4. Enfin, avant de passer à la conclusion, nous présenterons au chapitre 5, la discussion imminente des analyses effectuées.



## **CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE**

### **1.1. ENTREPRENEURES DE LA DIVERSITÉ**

La partie suivante vise à présenter de manière succincte l'état de la recherche sur l'entrepreneuriat féminin. En effet, l'accent sera mis sur les femmes entrepreneures issues de la diversité.

#### **1.1.1. État de la recherche en entrepreneuriat féminin de la diversité**

Selon Cardella et al., (2020) l'entrepreneuriat féminin est un domaine de recherche qui, bien qu'étudié depuis 72 ans (le premier article date de 1950), s'est surtout développé à partir de 2006 (381 publications en 2019). Deng et al., (2022) suggèrent qu'il y a une croissance de l'entrepreneuriat féminin et un intérêt plus marqué sur cela car plusieurs pays, en particulier les pays en voie de développement, comptent sur lui pour bannir la pauvreté et assurer leur développement. Néanmoins, l'analyse de Cardella et al., (2020) a montré que les États-Unis sont la nation avec le plus grand intérêt scientifique, avec 754 articles publiés en 2020, suivis du Royaume-Uni (393), Inde (212), Canada (180), et l'Australie (115). Cette abondance de publications aborde des thématiques variées (ex. les motivations, la performance, le style de gestion et le besoin de formation.).

Selon, Deng et al., (2022), la plupart des articles publiés dans le domaine de l'entrepreneuriat féminin parlent de l'intention entrepreneuriale en indiquant les principales étapes concernant les déterminants individuels de l'entrepreneuriat féminin et leur impact sur l'organisation. Il y'a eu également plusieurs recherches sur les nouveaux facteurs environnementaux affectant l'entrepreneuriat féminin et sur les motivations des actrices de l'entrepreneuriat féminin qui sont généralement les mêmes d'un pays à un autre (Deng et al., 2022).

Or, pour Deng et al., (2022) la littérature devrait plutôt se pencher sur les thématiques liées au style de leadership féminin, les stratégies employées, les systèmes de gérance, les compétences des actrices, la valeur innovation et sur la lutte contre les préjugés sexistes qui freinent l'évolution de ce domaine. Cependant, cette volonté se retrouve entravée par plusieurs difficultés (la recherche du financement, le patriarcat, les barrières

institutionnelles...) relatives à l'entrepreneuriat féminin lui-même. De leur côté, Carrier et al., (2006) proposent que l'on se concentre davantage sur les motivations, la performance, le style de gestion et le besoin de formation des femmes entrepreneures.

En ce qui concerne les motivations des entrepreneures, cette thématique a intéressé plusieurs chercheurs (Amit et Muller, 1995; Coughlin et Thomas, 2002; De Martino et Barbato, 2003; Ascher, 2012; Anthony-Andal et Shawn, 2017; Ouazzani et Barakat, 2018; Jha et Alam, 2022), car la décision de se lancer en entrepreneuriat n'est pas toujours une conséquence de la même motivation chez les femmes issues de la diversité.

Deuxièmement, même si les académiciens en entrepreneuriat se sont souvent intéressés à la performance, les chercheurs en entrepreneuriat féminin de la diversité s'y sont peu penchés (Rietz et Henrekson, 2000). Il s'agit d'une thématique controversée, car elle a plusieurs indicateurs tels que la survie, la taille, la croissance du chiffre d'affaires, le risque financier ou encore des facteurs propres à l'entrepreneure (Carrier et al., 2006). À ces indicateurs, on peut ajouter les facteurs de la performance tels que la motivation (Anthony-Andal et Shawn, 2017; Solesvík et al., 2018; Ouazzani et Barakat, 2018; Jha et Alam, 2022), le réseautage, les finances, la formation acquise, l'environnement des affaires (Jha et Alam, 2022), et un cadre juridique favorable (Kazumi et Norifumi, 2017).

La recherche en entrepreneuriat féminin de la diversité s'intéresse également beaucoup au style de gestion particulier de ces femmes en comparaison avec celui des femmes en général (Bird et Brush, 2002). Il ressort que le style de gestion des femmes entrepreneures est plus participatif dû à l'influence de ses traits caractéristiques personnels et culturels (Carrier et al., 2006).

En outre, nous avons la thématique des besoins de formation qui va dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial en passant par l'éducation formelle et informelle. Ainsi, le besoin de formation ne se rapporte pas au sexe, mais plutôt à des éléments comme les formations précédentes, la position hiérarchique et le statut de la personne en affaires. Selon les études menées par Lemieux (2022), les femmes entrepreneures issues de la diversité ont des besoins de formation plus élevés que la moyenne, car elles éprouvent la difficulté de maîtriser leur environnement d'affaires et de lever les barrières

notamment pour accéder à du financement. Pourtant, Carrier et al., (2006) avaient déjà évoqué ces difficultés dans leur ouvrage.

De même, en termes de taux de croissance, les entreprises appartenant à des femmes issues de la diversité sont généralement considérées comme croître plus lentement, et sont moins prospères, innovantes ou rentables (Ahl, 2006). Ceci est appelé « hypothèse de sous-performance féminine » (Rietz et Henrekson, 2000). Cette lenteur serait due au manque de financement, à l'insuffisance de capital et surtout aux barrières institutionnelles (Lemieux, 2022).

Alors, selon Deng et al., (2022), la première difficulté qui handicape encore l'évolution de la recherche en entrepreneuriat féminin est le fait que les femmes ont généralement plus de difficultés à rechercher du financement en l'occurrence du capital-risque, les investissements providentiels et les prêts bancaires, par rapport aux hommes entrepreneurs en particulier dans les pays en développement, où le patriarcat continue à sévir comme une norme. Pourtant, Pospisilun et Zavodna (2022) ne sont pas d'accord. Ils pensent plutôt que la situation commence à changer, même dans les pays où, jusqu'à récemment, les femmes étaient dans une position inégale. C'est le cas des pays de la péninsule arabique et de la péninsule indienne où ils ont mené des investigations.

À partir de ces observations et des grandes thématiques abordées dans la littérature, il incombe de définir l'entrepreneure issue de la diversité dans son domaine de travail, car celle-ci présente certainement des caractéristiques particulières dues à sa diversité.

### **1.1.2. Une définition de l'entrepreneuriat féminin de la diversité**

L'entrepreneuriat féminin peut être défini comme une activité qui exige la prise de risque de la part de ses actrices (Humbert et Brindley, 2015); ainsi que le processus par lequel les femmes créent et/ou dirigent leur propre entreprise (Jennings et Brush, 2013; Adom et Asare-Yeboah, 2016; Hechavarria et al., 2019).

De son côté, les femmes entrepreneures issues de la diversité sont des personnes immigrantes, des minorités visibles, des minorités ethniques, des personnes en situation de handicap, et des LGBTQ2S+ (PCFE, 2022) qui, ayant créé une entreprise, participent activement à sa gestion, possèdent au moins 50 % de l'entreprise et sont en activité depuis

plus d'un an. En accord avec Kazumi et Norifumi (2017), nous considérons que l'entrepreneuriat dans le cas de femmes issues de la diversité leur permet de s'insérer dans la société en transmettant leurs valeurs, par le concours de la création et de l'exploitation d'une entreprise, tout en étant performante. C'est ainsi qu'on distingue plusieurs types d'entrepreneures.

### **1.1.3. Types d'entrepreneures issues de la diversité et leurs motivations**

Bruni et al., (2004) ont mené une investigation sur les motivations des femmes entrepreneures. Il en ressort que ces motivations varient en fonction du type de femme qui décide de se lancer dans le travail indépendant. Nous avons donc :

- Les femmes « sans but » qui créent une entreprise essentiellement comme alternative au chômage. Elles veulent survivre au coût de vie élevé de la société. Elles sont prêtes à faire tout ce qui pourrait rapporter un revenu suffisant et donc, elles n'ont pas de préférences dans le domaine de l'activité lancée.
- Les femmes « tournées vers la réussite » pour qui l'entrepreneuriat n'est pas une contrainte, mais une stratégie de carrière à long terme. Le plus souvent, elles n'ont pas d'enfants et voient dans l'activité entrepreneuriale une opportunité de plus grand épanouissement professionnel ou un moyen de surmonter les obstacles à l'évolution de carrière rencontrés dans les organisations pour lesquelles elles travaillaient auparavant.
- Les « dualistes », souvent dotés d'une solide expérience professionnelle, elles doivent concilier travail et responsabilités familiales et recherchent donc une solution qui leur donne de la flexibilité dans les horaires de travail pour pouvoir accomplir leur devoir familial.
- Les "travailleuses de retour", ou femmes (généralement peu qualifiées) qui ont quitté leur emploi précédent pour s'occuper de leur famille et qui sont motivées par des motivations principalement économiques, des considérations ou par une volonté de créer un espace d'épanouissement en dehors de la sphère familiale.
- Les « traditionalistes », c'est-à-dire les femmes issues d'un milieu familial où la possession et la gestion d'une entreprise sont une tradition de longue date.

- Les « radicales » : ces femmes sont motivées par une culture antagoniste aux valeurs entrepreneuriales conventionnelles qui mettent en place des initiatives destinées à promouvoir les intérêts des femmes dans la société. Elles sont très instruites et suivent attentivement les décisions du gouvernement afin de pouvoir promouvoir l'émancipation des femmes du monde.

Cependant, malgré le fait que les femmes entrepreneures issues de la diversité sont motivées par une raison ou une autre, elles font face à de nombreux défis dus à leur appartenance à la diversité.

#### **1.1.4. Les défis des femmes entrepreneures issues de la diversité**

Les femmes ayant des aspirations entrepreneuriales rencontrent des défis importants qui font que leurs entreprises ont des performances inférieures (Andal et Shawn, 2017). Il est de même pour les entrepreneures issues de la diversité. Dans la sous-section suivante, nous allons présenter les défis les plus récurrents chez cette catégorie particulière de femmes.

- **Les stéréotypes de genre**

Il est difficile, mais réaliste de voir à quel point les stéréotypes de genre continuent à impacter les femmes entrepreneures issues de la diversité (Gupta et al., 2009; Ana et al., 2022). En effet, la menace des stéréotypes stipule que les capacités des femmes à réaliser certaines tâches sont réduites (Steele et al., 2002; Gupta et al., 2008). De ce fait, ces stéréotypes ont un impact négatif sur l'intention de ces femmes de développer leur carrière professionnelle en tant qu'entrepreneures (Gupta et al., 2008, 2009), sur les intentions de croissance de leurs entreprises (Zampetakis et al., 2016), ainsi que sur les possibilités pour elles d'attirer des ressources clés. Pourtant, des mouvements féministes se battent pour la disparition de cette perception sexiste au sujet de la femme entrepreneure.

- **L'accès au financement/ accès aux ressources**

Les femmes n'ont pas facilement accès au financement. Ce qui peut représenter une importante menace dans le lancement de leur projet, car il faut un certain capital pour gérer la main-d'œuvre, les ressources humaines ou de monétiser un site en ligne pour commercialiser leurs produits (Parek et Bagrécha, 2017). En effet, cette situation leur

impose de choisir des activités à faible intensité capitalistique, comme celles du secteur des services (Andal et Shawn, 2017).

➤ **Le réseau de contacts :**

L'accès aux réseaux d'information et d'assistance qui sont souvent la principale source d'information et de contacts n'est pas toujours facile. Nous sommes à mesure d'identifier deux types de réseaux de contacts : le réseau formel et le réseau informel.

En effet, le réseau de contacts formel s'illustre par la mise en relation avec les personnes compétentes et professionnelles exerçant dans un domaine d'activité bien précis (Lemieux, 2022). Il peut s'agir des journalistes, des avocats, des comptables, etc. Quant au réseau de contacts informel, il peut se tisser soit par mode direct, soit par mode indirect. Le mode direct consiste à établir de bonne relation avec son entourage pour faire d'eux ses premiers clients. C'est dire les voisins, les parents, les pairs, etc., qui sont des personnes facilement accessibles (Ana et al., 2022). Cependant, le mode indirect consiste à faire de la publicité à travers les réseaux sociaux de communication ou à travers la distribution des flyers qui augmente la notoriété de l'entreprise, mais ne garantit pas les clients.

De ce fait, établir un bon réseau de contacts n'est pas une affaire facile pour la femme entrepreneure encore plus pour l'entrepreneur issue de la diversité; surtout lorsqu'elles n'ont pas été initiées à l'utilisation des NTIC (Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication) (Lemieux, 2022).

➤ **Manque de compétences techniques spécifiques**

Selon Bruni et al., (2004), les femmes manquent souvent de compétences techniques spécifiques, ce qui tend à les dissuader de créer des entreprises dans les secteurs manufacturiers et de haute technologie, et réduit également leur probabilité de survie dans ces secteurs.

➤ **Les barrières institutionnelles**

Les chercheurs ont affirmé que les barrières institutionnelles, telles que les règles et réglementations étatiques défavorables à la création de nouvelles entreprises, affectent négativement les cognitions entrepreneuriales (Luthje et Franke, 2003 ; Kazumi et

Norifumi 2017). Donc, l'absence d'assistance institutionnelle peut créer des charges psychologiques supplémentaires pour les femmes entrepreneures qui sont déjà soumises à des attentes stéréotypées de genre et de diversité, par conséquent, augmente l'ambiguïté entrepreneuriale (Heilmann et al., 1988 ; Kazumi.et Norifumi, 2017).

En conclusion, la recherche sur l'entrepreneuriat féminin de la diversité est en pleine croissance dans le monde entier. Cette montée en puissance dans la littérature est caractérisée par des thématiques intéressantes telles que la motivation, la performance, le style de gestion de ces femmes. Toutefois, les entrepreneures issues de la diversité continuent de faire face à un défi majeur en l'occurrence l'accès aux ressources qui complexifie ou entrave davantage leur épanouissement dans l'écosystème entrepreneurial (Kelley et al., 2017).

Au sujet de l'accès aux ressources, la partie suivante vise à présenter les différentes ressources dont peuvent bénéficier les femmes entrepreneures issues de la diversité à savoir l'accès aux services d'accompagnement et au financement.

## **1.2. L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL DES FEMMES ENTREPRENEURES ISSUES DE LA DIVERSITÉ**

Dans cette partie, nous allons d'abord définir l'accompagnement entrepreneurial avant de présenter les types d'accompagnement, les structures d'accompagnement, les acteurs clés de l'accompagnement et leurs apports, l'apport de l'accompagnement entrepreneurial pour la femme entrepreneure issue de la diversité, le besoin des entrepreneures en ce qui concerne l'accompagnement et enfin, les facteurs de succès et d'échec de l'accompagnement

### **1.2.1. Définition**

L'accompagnement, en anglais « business support », est un secteur caractérisé par des acteurs différents, marqués par des stratégies et pratiques multiples (Messeghem et al., 2013).

Ainsi, l'accompagnement est une pratique d'aide à la création d'entreprises, fondé sur une relation qui s'établit dans la durée entre un entrepreneur et un individu externe au projet (Barbosa et Duquenne, 2016).

En ce qui concerne l'accompagnement des femmes entrepreneures issues de la diversité, nous dirons qu'il s'agit des acteurs, des stratégies et des pratiques visant à accompagner cette catégorie d'entrepreneures dans des étapes précises du développement de leur projet tout en prenant en compte leurs besoins spécifiques. Nous rejoignons donc Messeghem et al., (2013) qui attribuent plusieurs formes (que nous détaillerons plus bas) à l'accompagnement entrepreneurial à savoir le mentorat, le coaching, l'accompagnement par les pairs, etc.

Ainsi, l'accompagnement doit fournir aux femmes entrepreneures en général et de la diversité en particulier, tout le support nécessaire afin de les aider à prendre des décisions dans l'avenir (Barbosa et Duquenne, 2016) et à s'outiller pour entreprendre. Il doit également leur permettre d'accéder à des ressources diverses en vue de leur épanouissement entrepreneurial (Hafsa et Mina, 2021).

Pour ce faire, il existe plusieurs types d'accompagnement qui se distinguent par des caractéristiques bien définies.

### **1.2.2. Les types d'accompagnement entrepreneurial**

Pour survivre sur le marché, les femmes entrepreneures ont généralement recours à divers types d'accompagnement (Lasrado et al., 2016; Weele et al., 2017; Hafsa et Mina, 2021). Sans être exhaustive, la littérature a distingué les principaux types tels que : le conseil, le mentorat, le coaching, et les formations.

#### **➤ Conseil**

Le conseil, parfois appelé consultation, est un type d'accompagnement qui nécessite à un entrepreneur de faire appel à une personne externe au projet afin d'obtenir un avis au sujet d'une question ou de l'aide pour résoudre un problème précis (« *International Coach Federation* »- ICF Québec<sup>5</sup>). Le consultant fournit des conseils dans un domaine particulier dans lequel il exerce. (Hafsa et Mina, 2021).

De plus, le conseil est basé sur la mobilisation d'un expert pour analyser un problème complexe et faire des recommandations (Cuenoud et Wollf, 2017). Dans cette

---

<sup>5</sup>«*International Coach Federation*». Disponible à <http://www.ICF.ca>. Consulté le 10 mars 2023

mesure, le consultant doit être attentif pour pouvoir réussir dans l'assistance du porteur de projet dans une situation difficile (Cuenoud et Wolff, 2017).

### ➤ **Mentorat**

Un mentor est généralement une personne plus expérimentée qui partage son expérience et ses connaissances avec une autre personne moins expérimentée (Cuenoud et Wolff, 2017). Le mentorat entrepreneurial est donc l'accompagnement bénévole d'un entrepreneur novice par un entrepreneur expérimenté (Mitrano-Méda et Véran, 2014). Plus spécifiquement, le mentorat est généralement à titre gratuit et est moins intensif à l'opposé d'autres pratiques telles que le conseil ou le coaching (Audet et Couteret, 2005).

En fait, c'est le mentor qui développe les aptitudes entrepreneuriales d'un nouvel entrepreneur (ICF Québec). On peut distinguer deux rôles du mentorat : le développement de carrières et le soutien psychologique (ICF Québec).

En outre, plusieurs auteurs définissent les fonctions principales du mentor. Pour Cuenoud et Wolff (2017), ce dernier doit placer les intérêts de ceux qu'il accompagne au centre de ses priorités. Par contre, pour Étienne ST-JEAN (2010), il aide l'entrepreneur à identifier les habiletés et les savoirs critiques à sa réussite, en jouant un rôle de motivateur. Différent d'un formateur, le mentor va aussi servir de modèle tout en donnant de la transmission, des conseils et des contacts d'affaires (Audet et Couteret, 2005).

Selon L'Écuyer (2017), le taux de survie moyen des entreprises en démarrage est d'environ 50%. On voit ce taux grimper à 80% lorsque l'entrepreneur a un mentor à ses côtés. C'est le cas des structures d'accompagnement entrepreneuriales telles que « Futurpreneur Canada<sup>6</sup> » qui combine depuis plus de 20 ans, le financement et le mentorat; ce qui s'est avéré positif.

### ➤ **Coaching**

C'est un type d'accompagnement qui met l'accent sur l'action que les entrepreneurs ont l'intention de prendre pour réaliser leur projet (ICF Québec).

---

<sup>6</sup> Futurpreneur <http://www.futurpreneur.ca>. Consulté le 12 mars 2023.

Selon Audet et Couteret (2005), le coaching est un accompagnement individuel ponctuel et « sur mesure » permettant au jeune dirigeant d'améliorer ses compétences managériales ou d'en développer de nouvelles pour répondre à un besoin particulier d'acquisition, de développement et d'amélioration des compétences requises pour gérer l'entreprise. La mission du coach consistera à cerner et définir le problème du jeune dirigeant avec lui pour mieux le traduire et le résoudre (Audet et Couteret, 2005).

Il semble essentiel pour le coach d'être capable de se mettre au même niveau que son protégé et de développer des qualités d'écoute et de l'empathie (Fayolle, 2002 ; Audet et Couteret, 2005). Il doit de plus s'adapter au contexte spécifique de l'entrepreneur s'il veut être accepté par ce dernier, et ce, tant en termes de culture, de mode de communication que de style d'apprentissage (Cuenoud et Wolff, 2017; Audet et Couteret, 2005).

Enfin, on peut dire que le coaching est axé d'abord sur le savoir-faire, car le coach montre au dirigeant comment faire avec l'objectif que ce dernier devienne éventuellement autonome, alors que le conseil exécute à la place du dirigeant sans souci de transmission de connaissances ou de compétences (Audet et Couteret, 2005).

### ➤ **Formations**

Pour Cuenoud et Wolff (2017) "The training consists of the dissemination of objectified and standardized knowledge from an individual to a group, without particular consideration of the skills or specificities of the people being accompanied". Il est question d'enseigner des habiletés ou des connaissances spécifiques aux entrepreneurs qui s'y prêtent. Elle peut être en présentiel ou à distance à travers l'utilisation des moyens technologiques (ICF Québec). En fait, lorsqu'il est question de formation, le participant est appelé à développer de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences (Saleh, 2020).

De manière spécifique à l'entrepreneuriat, on distingue deux types de formations (L'Écuyer, 2017) : les formations générales et les formations spécialisées. En premier lieu, les formations générales visent à outiller le participant pour son démarrage d'entreprise, c'est le cas de « Entrepreneuriat Québec » qui offre des formations en lancement d'entreprise partout au Québec. Par ailleurs, les formations spécialisées traitent

plus en profondeur une discipline de la gestion tels les ressources humaines, la gestion financière et le marketing. C'est le cas de « l'École des entrepreneurs du Québec » qui a une excellente carte d'ateliers spécialisés offerte à tous les entrepreneurs sans distinction. Ils ont même une cellule spécialisée dédiée aux femmes entrepreneures.

#### **1.2.4. Les structures d'accompagnement entrepreneurial**

##### **➤ Les incubateurs**

Quant aux incubateurs, ce sont des structures qui offrent des programmes de longues durées allant d'un à cinq ans à partir de la phase de démarrage jusqu'à une étape avancée de l'entreprise (Hafsa et Mina, 2021). Selon l'incubateur *Madness venture*<sup>7</sup>, un incubateur désigne réellement une structure publique ou privée intervenant dans la création d'entreprise et qui accompagne généralement l'entrepreneur de la phase de démarrage jusqu'à la stabilisation de son entreprise créée.

En effet, l'objectif principal de l'incubateur est de transformer une idée innovante en une entreprise performante. Il en existe une multitude au Québec. Parfois, ces derniers sont réservés à des profils d'entrepreneurs particuliers. C'est le cas des incubateurs pour les femmes entrepreneures noires ou issues de la diversité.

Dans ce sillage, il existe plusieurs types d'incubateurs. Ils diffèrent soit par leurs, mode de fonctionnement (public privé) (Becker et Gassman, 2006a, b; Hafsa et Mina, 2021) soit par leurs finalités (transfert de technologies, attractivité, développement économique, retour sur investissement) (Aernoudt, 2004; Grimaldi et Grandi, 2005) ;, soit par leurs secteurs d'intervention (bio Tech, numérique, robotique) (Becker et Gassmann;2006b), soit par leurs publics (étudiants, femmes, etc.), et soit par leur condition d'admission (Albert, 2003). À cause de cette multitude d'incubateurs, Becker et Gassmann (2006b) soutiennent le fait qu'il est difficile de les classer. Le choix de l'incubateur devra plutôt dépendre des besoins de l'entrepreneur.

De ce fait, les incubateurs offrent plusieurs types de services aux entrepreneures. Par exemple, ils peuvent fournir un accompagnement personnalisé (Saleh, 2020), faire

---

<sup>7</sup>*Madness venture*. Disponible à <http://www.madanessventure.productmadness.com> consulté le 20 mars 2023.

intervenir des experts, héberger les entrepreneurs porteurs de projets à un prix abordable (Theodoraki, 2021), procéder à la mise en réseau de l'entrepreneur avec les investisseurs des partenaires, des clients, des bêtesteurs Hafsa et Mina (2021), à la mise à disposition des matériels et de services de technologies (Theodoraki, 2021). Ainsi, la femme entrepreneure issue de la diversité va obtenir plusieurs ressources à partir d'un incubateur.

#### ➤ **Les accélérateurs**

Les accélérateurs créent des programmes de courte durée (entre 6 et 18 mois) pour les entrepreneurs qui ont déjà lancé leur projet depuis un certain temps (Cohen, 2013). De ce fait, leurs demandes en accompagnement sont plus exigeantes et plus fines. Par exemple, certaines structures d'accélération aident les entrepreneurs à structurer l'entreprise tandis que d'autres laissent les entrepreneurs livrées à elles-mêmes (Theodoraki et Messeghem, 2015);

Selon « *The Scholar* »<sup>8</sup>, entièrement dédié à l'encadrement des entrepreneurs, il existe plusieurs formes d'accélérateurs au Québec à l'instar des accélérateurs d'écoles, présentent dans les écoles de l'enseignement supérieur ou des « business School » telles que HEC Montréal (l'Accélérateur Banque Nationale-HEC Montréal); des accélérateurs d'entreprises, gérées et financées par des entreprises privées exerçant dans des domaines technologiques; et des accélérateurs publics, financés par des institutions publiques telles que le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec.

#### **I.2.4. Acteurs clés de l'accompagnement entrepreneurial et leurs apports**

De plus en plus, de nouveaux acteurs publics et éducatifs apparaissent dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial (Bornard et al., 2019). Nous centrerons notre travail sur les acteurs tels que les universités, le gouvernement, les organismes de soutien, les entrepreneurs porteurs de projets et les autres experts.

#### ➤ **Les universités**

Plusieurs universités ont mis en place des incubateurs pour promouvoir l'entrepreneuriat universitaire; ces programmes à but non lucratif, sont financés par des

---

<sup>8</sup> « *The Scholar* », disponible à <http://www.the-scholar.ca> consulté le 12 mars 2023.

fonds publiques et privés; (Grimaldi et Grandi, 2005 ; Becker et Gassmann, 2006b; Messeghem et al., 2013; Hafsa et Mina, 2021). Les universités jouent un rôle intermédiaire clé dans le processus d'accompagnement entrepreneurial au niveau local (Theodoraki, 2021), car elles permettent entre autres de mettre en relation tous les projets en cours dans une région notamment à travers les activités d'incubation qui permettent aux porteurs de projets de bénéficier des ressources nécessaires à leur réussite.

Ainsi, l'apport des universités va de l'aide en infrastructure à la mise en réseau en passant par le conseil aux entreprises en démarrage (Theodoraki, 2021). Il y'a parfois réduction du loyer, l'accès à un capital et les espaces de bureaux partagés, ainsi que les services liés à l'université telle que les laboratoires, les services de transfert de technologie et les consultants intérimaires de la faculté (Theodoraki, 2021). C'est le cas de l'Université de Laval<sup>9</sup> qui tient, en son sein, une cellule dédiée à l'accompagnement des femmes entrepreneures (entrepreneuriat ULaval).

#### ➤ **Le gouvernement**

L'action du gouvernement en tant qu'acteur qui supporte l'accompagnement entrepreneurial se situe au plan local et national.

Au plan local, les collectivités territoriales sont représentées par les acteurs politiques et les experts (Messeghem et al., 2014). Généralement, ce sont les élus qui initient le projet de structure d'accompagnement afin de rendre l'entrepreneuriat économiquement rentable par la création d'entreprises et d'emplois. Le second rôle des collectivités territoriales est le contrôle de la performance économique des structures d'accompagnement (Peyroux et al., 2019).

Au plan national, selon le rapport du « plan québécois en entrepreneuriat 2022-2025 »<sup>10</sup>, le gouvernement québécois a élaboré deux axes majeurs dans la valorisation des entrepreneurs. Le premier consiste à valoriser les entrepreneurs et mettre à leur disposition du soutien et des outils de qualité. Le second consiste à assurer un

---

<sup>9</sup> Université de Laval. Disponible à <http://www.ulaval.ca>. Consulté le 24 mars 2023.

<sup>10</sup> « Plan québécois en entrepreneuriat 2022-2025 » disponible à <http://cdn-contenu.quebec.ca>. Consulté le 24 mars 2023.

environnement d'affaires propice à la croissance des entreprises en augmentant les possibilités de financement entre autres.

Dans ce sillage, les entrepreneures issues de la diversité pourront s'intégrer dans l'environnement des affaires en s'appuyant sur le soutien gouvernemental qui se présente sur plusieurs formes.

➤ **L'accompagnateur et les organismes de soutien**

L'accompagnateur a pour objectif d'aider la personne accompagnée à développer une pratique réflexive et ses compétences professionnelles pour favoriser leur intégration entrepreneuriale. Pour que l'objectif soit atteint, il faut qu'il y ait une relation positive entre l'accompagnateur et son accompagné. Il faut surtout que l'accompagnateur tienne compte de la diversité de son accompagnée afin de la traiter d'une manière profitable à l'atteindre de l'objectif escompté (L'Écuyer, 2017). De ce fait, l'accompagnateur peut être un consultant, un coach, un mentor, un tuteur et même un formateur (ICF Québec).

➤ **Les entrepreneures porteuses de projets**

De plus en plus de personnes aux profils divers qui sont attirées par le métier d'entrepreneur (Chabaud et al., 2010; Bornard et al., 2019) s'intéressent à l'entrepreneur comme nouvel acteur de l'accompagnement vu qu'en même temps, ce dernier veut acquérir de nouvelles connaissances, en même temps, il constitue un capital ressource pour la structure d'accueil (Oliver, 1997).

De ce fait, les femmes entrepreneures porteuses de projets souhaitent que la structure d'accompagnement leur permette de développer leurs relations d'affaires, de s'insérer dans des réseaux d'affaires et de gagner en légitimité (Tornikovski et Newbert, 2007 ; Chabaud et al., 2010). Pour cela, elles ont besoin d'autant de ressources disponibles à l'instar d'un accompagnement de qualité, raison pour laquelle elles ont recours aux structures d'accompagnement avant pendant et après leur démarrage (Messeghem et al., 2014).

➤ **D'autres experts**

Dans le processus d'accompagnement entrepreneurial, des experts sont sollicités par les structures d'accompagnement ou par les porteurs de projet eux-mêmes pour qu'ils

apportent leur contribution dans les domaines de leur expertise (Messeghem et al., 2014; Peyroux et al., 2019).

### **1.2.6. Apport de l'accompagnement entrepreneurial et besoins des femmes entrepreneures issues de la diversité**

Grâce à l'accompagnement, les femmes entrepreneures issues de la diversité réussissent à faire face aux difficultés qu'elles rencontrent généralement avant, pendant et après le lancement de leur projet. Ainsi, elles ont facilement accès à plusieurs ressources allant de l'accès aux infrastructures, à l'accès aux réseaux en passant par les services de soutien (mentorat, coaching, tutorat, conseil, formations).

#### **➤ Accès aux infrastructures**

L'accompagnement entrepreneurial permet aux entrepreneures d'héberger leur entreprise ainsi que les machines de celle-ci. En effet, les structures d'accompagnement, en particulier les universités, concentrent un certain nombre d'entrepreneures sous un même toit (Hafsa et Mina, 2021). Ceci permet aux entreprises en démarrages d'avoir des bureaux, des salles de réunion, la réception ou le stationnement à des tarifs réduits, souvent compétitifs par rapport à d'autres incubateurs qui proposent d'autres options immobilières (Hafsa et Mina, 2021).

De ce fait, l'on assiste à la location de bureau sur le campus avec accès aux équipements et au service informatique comme le service de documentation numérique. Pour les universités ne financent pas les porteurs de projets (Theodoraki, 2021). Par contre, ils sont prescripteurs pour les aides régionales. Il s'agit davantage d'un accompagnement-conseil.

#### **➤ L'accès à un réseau :**

La mise en réseau est un service important qui peut se traduire de deux façons : le référencement vers des investisseurs, des fournisseurs, des clients potentiels ou tout autre contact, et la présence de professionnels, tels que les avocats ou les comptables par exemple, qui offrent leurs services aux entrepreneurs incubés sur une base ponctuelle. Pour Hafsa et Mina (2021) on peut avoir la mise en réseau avec les réseaux de « business Angels » et les investisseurs en capital-risque, et agissant comme des courtiers.

Grâce à la mise en réseau, une entrepreneure issue de la diversité peut avoir accès à des conseils professionnels dans son domaine d'action. (Hafsa et Mina, 2021). Mais aussi la mise en réseau avec les différents partenaires publics et privés qui gravitent autour de l'université (Theodoraki, 2021).

Ainsi, la communauté de réseau créée à travers les rencontres, les conférences, et les présentations permettront aux entrepreneures de faire des échanges d'expertises et de contacts.

Enfin, selon le PCFE (2022), l'accompagnement entrepreneurial doit tenir compte des spécificités et des besoins des femmes entrepreneures issues de la diversité à l'instar des femmes noires, des femmes autochtones, des femmes immigrantes, des femmes en situation de handicap, ainsi que les femmes LGBTQ2S+ et les personnes non binaires). Ainsi, les femmes entrepreneures issues de la diversité ont besoin de rompre avec les préjugés et les stéréotypes qui les entravent.

### **1.3. FINANCEMENT ENTREPRENEURIAL**

Dans cette partie, nous allons parler des sources de financement auxquelles ont recours les femmes entrepreneures issues de la diversité. Enfin, nous aborderons les principales difficultés auxquelles sont confrontées les femmes entrepreneures issues de la diversité lorsqu'elles ont recours aux sources de financement préalablement présentées.

#### **1.3.1. Sources du financement**

Selon Akehurstune et Mas-Turb (2012), le financement est l'un des facteurs qui influencent le plus le domaine de l'entrepreneuriat féminin, car un manque de capital dès le lancement peut avoir des effets négatifs à long terme. Dans cette visée, Fundica et Startup Montréal<sup>11</sup> ont identifié les principales sources de financement au Québec selon le stade de développement de l'entreprise (du démarrage à la croissance). Nous présentons à continuation les sources de financement décrites par ces organismes en suivant l'ordre à suivre recommandé par eux.

---

<sup>11</sup> <https://startupmontreal.com/ressources/financement/>

### 1. Mise de fonds

Ce sont les investissements personnels de l'entrepreneure dans son entreprise. En faisant cette mise de fonds, l'entrepreneure prouve à suffisance sa confiance en son projet (Fundica et Startup Montréal). Presque la totalité des entrepreneurs a tendance à investir des montants d'argent personnel au démarrage de leur projet (Gasse et al. 2006).

### 2. « Love money »

Ici, ce sont les membres de la famille de l'entrepreneure et ses amis qui décident de l'encourager en lui apportant un soutien financier, car ils ont conscience des motivations qui poussent l'entrepreneure à se lancer en affaires. De même, ces membres et ces proches décident d'investir, car ils portent en eux des attentes. Selon Fundica et Startup Montréal, on appelle généralement cette source de financement : « friends, family and fools ».

### 3. Sociofinancement

Pour Fundica et Startup Montréal, le sociofinancement est l'ensemble des « petites contributions individuelles auprès d'un grand bassin de personnes via une plateforme web ». Le sociofinancement peut être aussi la cueillette de fonds auprès d'un grand bassin de donateurs par l'entremise de plates-formes en ligne (EE Québec<sup>12</sup>). Généralement, le sociofinancement implique une contrepartie de la part des entrepreneures.

### 4. Bourses et concours

Les bourses et concours sont définis selon Fundica et Startup Montréal comme l'ensemble des prix qu'un entrepreneur peut obtenir en participant à des concours, souvent sous la forme de « pitch ». Cette source de financement est portée par des acteurs tels que les organismes privés (entreprises, fondations, OBNL, etc.) et universitaires.

Pour avoir accès aux bourses et concours, les entrepreneures issues de la diversité par exemple, présentent leur projet qui passe à une analyse afin d'évaluer les coûts ou bénéfices de chaque demande sans négliger le temps requis

### 5. Subventions et crédits d'impôt

---

<sup>12</sup> <http://eequebec.com/5-questions-pour-reussir-sociofinancement.com>

Ce sont des aides financières accordées par un gouvernement ou des organismes gouvernementaux pour soutenir principalement l'innovation.

#### 6. Accélérateurs

Plusieurs accélérateurs, en plus d'offrir des services d'accompagnement, représentent également des sources de financement pour les entrepreneures en démarrage. En effet, un accélérateur selon Fundica et Startup Montréal, est un programme d'accompagnement d'une courte durée déterminée (3 à 6 mois) donnant accès à du financement, du coaching et du réseau. En tant que sources de financement, les accélérateurs bénéficient de l'implication des acteurs tels que les organisations privées, universitaires et des fonds d'investissement.

#### 7. Anges financiers

Les anges financiers investissent en actions privilégiées ou en dettes convertibles. Leur particularité vient du fait qu'en plus d'offrir des alternatives de financement, ils offrent du mentorat et un réseau de contacts.

Chez les anges financiers, le financement provient généralement des individus qui investissent seuls ou en groupe et aussi par le biais de fonds d'investissement spécialisés. À la différence des fonds de capital de risque qui collectent de l'argent des entreprises, « family offices » ou d'autres investisseurs, les anges financiers investissent leur propre argent.

#### 8. Capital de risque

Le capital de risque est un investissement pour des entreprises à fort potentiel de croissance et ayant des besoins en capital important, généralement sous la forme d'une prise de participation dans l'entreprise (Fundica et Startup Montréal).

#### **9. Prêt bancaire**

Du point de vue de Fundica et Startup Montréal, un prêt bancaire est une somme d'argent empruntée par une entreprise qui convient de rembourser le prêteur dans une période de temps déterminée. De plus, le prêt bancaire nécessite de remplir des conditions de crédibilité et une garantie personnelle.

### **1.3.3. Difficultés de financement pour les femmes entrepreneures issues de la diversité**

#### **➤ Discrimination raciale**

Il a été avancé que les entreprises appartenant à des minorités sont confrontées à des obstacles plus importants en raison de barrières environnementales et institutionnelles, notamment la discrimination raciale (Gaïune et Minniti, 2014). En effet, les entreprises appartenant à des Noirs sont confrontées à des refus de prêts beaucoup plus élevés, de même que des taux d'intérêt plus élevés que des entreprises appartenant à des Blancs et avec des caractéristiques par ailleurs identiques (Cavalluzzo et Wolken [2005]).

L'enquête de Irvin et Scott (2009) a suggéré que les minorités ethniques rencontraient de plus grandes difficultés pour trouver des financements. Ces minorités ethniques ont été obligées de changer de banque après le démarrage de leur entreprise, car l'accès au prêt est difficile (Irvin et Scott (2009)). Selon Abbasian et Yazdanfar (2013), les banques et les établissements de crédit sont supposés par les parties concernées rejeter purement et simplement les demandes de prêt des entrepreneurs immigrés.

De même, pour les propriétaires noirs et blancs, un emplacement en zone minoritaire a été pénalisé. Le fait que les petites entreprises appartenant à des Noirs étaient fortement concentrées dans les zones résidentielles noires a contribué à leur accès limité au crédit bancaire.

#### **➤ Discrimination sexiste**

Selon l'ONG « *Dialova international* »<sup>13</sup>, le combat pour l'égalité entre les hommes et les femmes n'est pas nouveau. Depuis des siècles, le sexe féminin communément appelé « le sexe faible » lutte sans relâche pour s'affranchir des barrières patriarcales dans lesquelles il est assigné. C'est dans cet élan que les femmes se sont initiées à tous les domaines de la vie active parmi lesquels l'entrepreneuriat au point d'en faire un domaine avec ses propres spécificités. Or, ce n'est pas encore aisé pour elles, surtout dans les

---

<sup>13</sup> « *Dialova international* », disponible à <http://www.dialova.org>. Consulté le 24 mars 2023.

questions de financement. En effet, les auteurs tels que Storey, (1994) affirment que l'accès au financement est entravé par le fait que l'entreprise est détenue et dirigée par une femme. Dans la même lancée, ces femmes obtiennent des ressources financières dans des conditions moins favorables que leurs homologues masculins.

Plusieurs autres études (Iakovleva et al., 2013; Brush, 1992; Coleman et Robb, 2009; Ahmad, 2014) concluent qu'il est plus difficile pour les femmes entrepreneures d'accéder à des ressources financières pour initier l'activité de leur choix et qu'elles rencontrent des problèmes de crédibilité lorsqu'elles traitent avec les institutions financières. Il est de même pour certains auteurs (Brush, 1992) pour qui les femmes perçoivent un traitement discriminatoire de la part des banques. Cependant, ces institutions financières, pour se justifier, indiquent que ces différences sont dues au profil de l'entrepreneuse. Alors, la difficulté d'accès au financement est l'un des principaux obstacles à la croissance des entreprises détenues par des femmes et un obstacle à la création de richesses (Iakovleva et al., 2013).

De même, plusieurs études récentes (Coleman et Robb, 2009; Ahmad, 2014) montrent que les entreprises appartenant à des minorités et à des femmes sont victimes de discrimination dans l'approbation des prêts et les taux d'intérêt (Málaga, 2018). Il est également suggéré que les femmes se voient demander plus de garanties que les hommes pour les prêts, se voient facturer des taux d'intérêt plus élevés et se voient refuser des prêts plus fréquemment que les hommes (Málaga, 2018).

Alors, Pardo-del-Val (2010), invite les politiques économiques et les structures juridiques à reconnaître les obstacles et les préjugés auxquels sont confrontées les femmes entrepreneurs dans la quête de financement, sinon l'écart entre les sexes persistera.

#### ➤ **Une multitude de critères pour l'accès au financement**

Selon Lundmark et al., (2012), les investisseurs pèsent un certain nombre de facteurs lorsqu'ils envisagent de financer un projet. La première condition est certainement le fait de captiver l'attention des investisseurs ou des partenaires potentiels de fusion avec son projet (Samuels et al., 2008). Au contraire, tout le monde n'a pas accès à ce financement

notamment les femmes, du moins, de la même manière que leur homologue et collègue hommes.

Kwong et al., (2011) pensent que, en termes de discrimination du côté de l'offre, les banques imposent subjectivement leurs procédures et critères de crédit aux femmes entrepreneures. Cela s'explique principalement par le fait que les mesures conventionnelles utilisées par les banques pour déterminer la solvabilité se fondent sur des normes masculines, notamment la socialisation, le travail et les expériences professionnelles, les économies personnelles, la durée de la carrière précédente, et situation.

Ces obstacles perçus à l'obtention d'un financement à risque peuvent amener certaines femmes entrepreneures à répondre à tout refus potentiel en demandant un financement moins important ou en recherchant moins fréquemment un financement externe (Marlow, 1997). Le fait est que, les banques ont accordé des prêts aux secteurs industriel et commercial, mais n'ont pas fait confiance aux femmes entrepreneurs qui ne correspondaient pas aux perceptions précontractuelles que les banques avaient des entrepreneurs (Patgaonkar, 2011).

#### ➤ **Manque d'information et d'éducation financières**

Blenker et Nielsen (2003) ont constaté que les principaux problèmes des femmes entrepreneures étaient le manque d'information et d'éducation financières et, par conséquent, ils suggèrent de concentrer les programmes de soutien sur la diffusion d'informations aux entrepreneurs potentiels et d'offrir des cours sur des questions telles que la façon de créer une entreprise, de produire un plan marketing.

Selon Bates et Robb (2013), les nouvelles entreprises ont du mal à établir des procédures administratives, à définir leur identité institutionnelle et à gagner en crédibilité auprès des clients et des fournisseurs. Ce processus d'expérimentation se caractérise par des itérations d'essais et d'erreurs.

Un meilleur accès au capital aide les entreprises à survivre à ce processus d'apprentissage; la sous-capitalisation, en revanche, limite la capacité de la nouvelle entreprise à résister aux chocs défavorables et à entreprendre des actions correctives. Ces obstacles pourraient

être résumés sous trois rubriques : où trouver le capital de démarrage, comment attirer les investisseurs et les éléments de la gestion des ressources humaines : embaucher, former, motiver et retenir les bons employés.

#### **1.4. LA PERFORMANCE ENTREPRENEURIALE**

La performance entrepreneuriale est définie par Sebikari (2014) comme étant l'habileté pour un entrepreneur d'atteindre les objectifs entrepreneuriaux qu'il s'est préalablement fixé. C'est aussi la capacité d'utiliser les opportunités qui lui sont offertes pour booster l'effort (Sariwulan, 2020). Par contre, cette performance est généralement mesurée en termes de gain financier (Dionco-Adetayo, 1998; Jha et Alam, 2022); mais, cette perception est dépassée (Jha et Alam, 2022), car la performance entrepreneuriale dont il est question ici est aujourd'hui déclenchée par des facteurs différents.

Ainsi, plus d'un facteur a une influence significative sur la performance des femmes entrepreneures (Jha et Alam; 2022). Il s'agit en occurrence des facteurs tels que l'écosystème entrepreneurial, la motivation, le réseautage, les finances et la formation acquise (Jha et Alam, 2022).

##### **1.4.1. L'écosystème entrepreneurial**

Dans cette partie, nous allons faire appel à l'environnement des affaires et son cadre institutionnel afin de comprendre l'influence de l'écosystème entrepreneurial sur la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité.

Pour l'environnement des affaires, il peut être soit favorable, soit défavorable (Fayçal et al., 2017 ; Ouazzani et Barakat (2018). Lorsqu'il est favorable, il offre des conditions propices au développement des entreprises (Jha et Alam, 2022), tandis que lorsqu'il est défavorable, il peut entraîner des défis extrêmes (Jha et Alam, 2022).

Le dynamisme de l'écosystème entrepreneurial du Québec est en partie lié aux accords commerciaux (AECG)<sup>14</sup>, aux avantages fiscaux et aux conditions avantageuses liées à l'exportation des biens et des services du Québec (entreprises Québec<sup>15</sup>). Ainsi, le taux

---

<sup>14</sup> Accords économiques et commercial global (AECG) entre le Canada et l'Union européenne (UE)

<sup>15</sup> Entreprises Québec, disponible à

<http://www2.gouv.qc.ca/portail/quebec/investir?lang=fr&x=investir&e=544831822> consulté le 20 mars 2023

d'imposition sur les bénéficiaires commerciaux qui y est fixé figure d'ailleurs parmi les moins élevés en Amérique du Nord soit 26,8% en 2017. De plus, sa main-d'œuvre (31% de la main-d'œuvre totale canadienne) ainsi que son réseau de recherche et de développement des entreprises se classent parmi les meilleurs au monde (29% des dépenses canadiennes en recherche et développement industriel sont engagées au Québec).

Deuxièmement, le Québec et sa région offrent un environnement d'affaires sans complexes ni complications avec un vaste horizon de possibilités (cout de la vie peu élevé, du soutien, des infrastructures de pointes, des partenaires et des services) pour vivre (Québec international<sup>16</sup>). De plus, il existe des programmes et mesures d'aide financière à l'instar de la « vision entrepreneuriale Québec 2023 » qui a pour objectif de faire du Québec la capitale de l'entrepreneuriat au Canada d'ici cinq ans.

#### **1.4.2. La Motivation**

À la base, la motivation est l'énergie qui pousse et conduit l'action (Olson et Bosserman, 1984). Plus spécifiquement pour Gabarret et Vedel (2015), elle est la force qui guide ladite action. C'est donc la motivation entrepreneuriale qui explique que certaines entrepreneures sont performantes alors que d'autres en sont moins (Ouazzani et Barakat, 2018). Suivant cette optique, deux dimensions de la motivation apparaissent qu'on appelle habituellement « push » et « pull »; besoin et opportunité, intrinsèque et extrinsèque

La motivation « push » correspond au concept d'entrepreneuriat par nécessité (Gabarret et Vedel, 2015). Ce type de motivation comporte deux aspects. Le premier, de nature économique, concerne le fait de ne pas avoir d'emploi (Gabarret et Vedel, 2015). Le deuxième, de nature non économique, est matérialisé par l'insatisfaction au travail (Lockyer et George, 2012; Bosma et al., 2012; Tlais, 2013; Gabarret et Vedel, 2015; Andal et Shawn, 2017; Chabra et al., 2020; Jha et Alam, 2022;).

Par contre, la motivation « pull » correspond à l'entrepreneure par opportunité. Elle comporte aussi deux volets (économique et non économique). Il s'agit de la découverte

---

<sup>16</sup> Québec international, développement économique disponible à <http://www.quebecinternational.ca/fr/choidir-quebec/environnement-affaires> consulté le 20 mars 2023

d'une opportunité d'affaires à développer et le désir d'indépendance ou d'autonomie (Gabarret et Vedel, 2015). Ces deux composantes sont regardées de manière positive, car l'entrepreneuriat y apparaît comme un choix individuel et volontaire.

Alors, les entrepreneures qui sont motivées par les facteurs « push » peuvent être considérées comme des individus rejetés par la société qui cherchent à prouver leur valeur à travers la création d'entreprise (Gabarret et Vedel; 2015), de plus, elles réussissent moins que celles avec des motivations liées à l'opportunité (Amit et Muller, 1995; Solesvík et al., 2018; Ouazzani et Barakat, 2018; Ana et al., 2022).

Il convient cependant de remarquer qu'il existe d'autres facteurs de motivations autres que la dichotomie « push/pull » (Gabarret et Vedel, 2015). Il s'agit par exemple des motivations liées au besoin d'accomplissement (Ouazzani et Barakat 2018). Mais, il n'en reste pas moins que les motifs économiques demeurent prédominants en termes de motivation des entrepreneurs en général (Gabarret et Vedel, 2015).

Selon l'indice entrepreneurial québécois (2021), la plus forte motivation pour entreprendre chez les femmes est la volonté de voir un rêve se réaliser (92,3% contre 86,6% pour les hommes). Par ailleurs, les femmes issues de la diversité se lancent en affaires pour s'accomplir personnellement, gagner en indépendance et en contrôle, mieux concilier travail-famille, mais aussi pour gagner un meilleur revenu (indice entrepreneurial québécois, 2021).

Plus spécifiquement, la motivation a donc une influence sur la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité. Chez les personnes issues de l'immigration par exemple, il s'agit d'entreprendre pour arriver à une meilleure position dans la société (69,4 % contre 53,9 % chez les personnes natives) ou pour gagner beaucoup d'argent (respectivement 76,3% et 61,6%) (indice entrepreneurial québécois, 2021).

### **1.4.3. Mise en réseau / réseautage**

Le fait d'avoir un réseau solide est également un facteur clé de la performance entrepreneuriale. En effet, le réseautage aide à renforcer la confiance des femmes entrepreneures en leur offrant de nouvelles perspectives et idées sur les entreprises commerciales. (Jha et Alam 2022).

Il existe deux types de réseau : formel et informel. Les réseaux formels peuvent être plus précieux pour leurs membres que les réseaux informels, car ils comprennent des relations professionnelles avec des comptables, des banques, des avocats et des associations professionnelles (Littunen, 2000; Besser et Miller, 2011; McAdam et al., 2019).

En revanche, les réseaux sociaux informels permettent aux femmes entrepreneures de faire connaître leurs produits et services et de développer la confiance avec les clients. Ces réseaux sociaux basés sur le bouche-à-oreille ont du poids et influencent leurs performances commerciales (Jha et Alam 2022). Ils comprennent principalement les contacts d'affaires, les relations familiales et personnelles. Les femmes entrepreneures peuvent également faire recours aux ressources de connaissances qui nécessitent de mettre en place un important réseau professionnel avec des associations et des entreprises (Mishina et al., 2004).

Afin de permettre aux femmes entrepreneures de cultiver des liens d'entraides favorables à leur performance, il existe des organismes de réseautage au Québec à l'instar du « réseau des femmes d'affaires du Québec »<sup>17</sup> (RFAQ) qui a pour but d'accélérer la relance des entreprises dirigées par des femmes et de faire croître l'entrepreneuriat féminin au Québec.

#### **1.4.4. Finances**

S'agissant des finances, le capital financier a un impact indubitable sur la performance entrepreneuriale et présente deux types d'effets : effets directs et indirects (Jha et Alam 2022).

Les effets directs incluent la capacité de gagner du temps, d'adopter des stratégies plus ambitieuses, de modifier les coûts et de rencontrer les demandes de financement imposées par la croissance (Ouazzani et Barakat, 2018).

Par contre, les effets indirects conduisent à l'accumulation de capital d'où une meilleure formation et une planification plus approfondie (Ouazzani et Barakat, 2018).

---

<sup>17</sup> « réseau des femmes d'affaires du Québec », disponible sur <http://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/reseau-des-femmes-daffaires-du-quebec-quebec-investit-12-m-pour-accelerer-la-relance-des-entreprises-a-propriete-feminine>. Consulté le 21 mars 2023.

Or, les femmes entrepreneures sont généralement confrontées à un ensemble diversifié de contraintes telles que l'insuffisance de capital, de crédit (Halkias et al., 2011; Jha et Alam, 2022), ou des systèmes de crédit des institutions financières (Roomi et al., 2009). Alors que c'est même l'apport en capital financier qui représente le plus gros enjeu dans la performance de ces entrepreneures (Bosma et al., 2004; Dinc et Budic, 2016; Jha et Alam, 2022).

En conclusion, l'écosystème entrepreneurial, la motivation, le réseautage, les finances, et la formation ont une influence significative sur la performance des femmes entrepreneures (Jha et Alam, 2022).

## **CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE ET MODÈLE DE RECHERCHE**

Dans ce chapitre, nous allons succinctement présenter le cadre théorique et le modèle de recherche qui va guider notre recherche.

### **2.1. LE CADRE THÉORIQUE**

Dans cette partie, il est question pour nous de présenter le cadre conceptuel sur lequel nous nous appuyerons pour développer les propositions qui seront explorées dans le cadre du présent projet. Pour cela, nous allons mobiliser la théorie des parties prenantes (Freeman, 2004) et la théorie des mouvements sociaux (King, 2008). Après avoir exposé cette théorie en entrepreneuriat, nous enchaînerons avec les propositions que nous posons.

#### **2.1.1. La théorie des parties prenantes**

Freeman (2004) définit les parties prenantes comme un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. Plus spécifiquement, les parties prenantes sont un groupe d'individus donné sur qui dépend la survie d'une organisation.

En utilisant la théorie des parties prenantes, nous avons pour objectif de comprendre les valeurs partagées de toutes les parties prenantes dans un écosystème entrepreneurial.

Cela signifie, pour Haefner et al., (2023), qu'il existe une grande variété de parties prenantes potentielles (internes ou externes) qu'une entrepreneure peut ou devrait envisager ou inclure dans ses activités, allant des employés aux fournisseurs, aux clients, aux communautés locales, aux médias et autres. Or, Bornard et al., (2019) se veulent plus spécifiques en distinguant : les universités qui jouent à la fois le rôle d'éducateurs et d'accompagnateurs; le gouvernement; les organismes de financement; les entrepreneures porteuses de projets et les autres experts.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons retenu la performance de la femme entrepreneure issue de la diversité comme étant le but ultime poursuivi par les parties prenantes de l'écosystème entrepreneurial. Plus concrètement, la théorie des parties

prenantes nous permettra de comprendre la contribution des services d'accompagnement et des diverses sources de financement dans la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité au Québec. En utilisant la théorie des parties prenantes, nous avons pour objectif de comprendre les valeurs partagées des parties prenantes dans un écosystème entrepreneurial.

### **2.1.2. La théorie du mouvement social**

Afin d'expliquer l'implication de la théorie des parties prenantes en entrepreneuriat, King (2008) prend appui sur la théorie du mouvement social qui stipule que plus les parties prenantes se mettent ensemble pour l'atteinte d'un objectif commun, plus elles améliorent la performance de l'entrepreneure.

En effet, selon la théorie du mouvement social, toutes les composantes de la société influencent les institutions telles que les entreprises publiques et privées, les gouvernements etc (Davis, McAdam, Scott et Zald, 2005). Dans le cadre de ce projet, nous nous concentrerons sur la composante écosystème entrepreneurial afin d'appliquer la théorie du mouvement social de King (2008) à notre recherche. Dans ce sillage l'influence des parties prenantes peut être positive ou négative pour la performance de l'entrepreneure (King, 2008).

La théorie des mouvements sociaux nous permettra de comprendre, par le biais des parties prenantes, l'ensemble des ressources (en matière d'accompagnement et de financement) mobilisées par la femme entrepreneure issue de la diversité dans la recherche de la performance entrepreneuriale.

À partir de ces deux théories, nous chercherons à analyser les réponses recueillies à l'aide de ce cadre théorique que nous nous sommes fixés.

## **2.2. LES PROPOSITIONS À EXPLORER**

Suivant la théorie des parties prenantes et la théorie des mouvements sociaux, nous présenterons deux propositions (une sur l'accompagnement et une sur le financement)

que nous explorerons pour répondre à la question que nous nous posons dans le cadre de ce mémoire.

*PI : L'accompagnement entrepreneurial a une incidence sur la performance entrepreneuriale*

La première proposition que nous explorerons renvoie au type et à la qualité d'accompagnement qui garantissent la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité.

Si la performance d'une entrepreneure est déterminée par le type et la qualité de son accompagnement, il convient de porter un regard attentif sur le processus d'accompagnement. En fait, on distingue plusieurs types de structures d'accompagnement. Le choix de ces structures se fonde sur la volonté de survivre sur le marché (Lasrado et al., 2016; Weele et al., 2017; Hafsa et Mina, 2021). Elles fournissent aux entrepreneures plusieurs services, installations et ressources pour soutenir leur développement (Bruneel et al., 2012; Mas-Verdú et al., 2015; Pettersson et Götsén, 2016). Ainsi, la grande majorité des auteurs mobilisés dans cette recherche affirment que mieux une entrepreneure est accompagnée, plus elle est performante.

Ainsi, il existe plusieurs types de structures d'accompagnement parmi lesquels les accélérateurs et les incubateurs. Premièrement, les accélérateurs initient de courts programmes qui vont du début de la phase de création jusqu'au démarrage des nouvelles entreprises afin de réduire la Codépendance avec l'accélérateur (Cohen, 2013). Quant aux incubateurs, ce sont des programmes allant d'un à cinq ans à partir de la phase de démarrage jusqu'à une étape avancée de l'entreprise (Hafsa et Mina, 2021). C'est le cas de certaines universités.

Alors, selon le type de structure d'accompagnement en place, les aides peuvent aller de l'accès aux infrastructures (incubateurs) aux conseils aux entreprises ou coaching généralement dans le développement des compétences de gestion des ressources financières et humaines (Hafsa et Mina, 2021). De plus, nous avons la mise en réseau avec les autres entrepreneures ou avec de potentiels fournisseurs et clients. En fait, pour Hafsa et Mina (2021), l'accès aux réseaux est la principale contribution des structures

d'accompagnement pour aider les nouvelles entreprises à surmonter leur manque inhérent de ressources par exemple, le manque de connaissances et de compétences peut certainement entraver le développement des femmes entrepreneures.

Précisément, cette proposition voudrait nous indiquer que le type d'accompagnement (le coaching, le mentorat ou l'incubation) ainsi que la qualité d'accompagnement qui tirent son efficacité dans la capacité du service à prendre en compte le besoin spécifique des accompagnés assurent le développement d'un processus d'accompagnement systématique. De même que l'accès à des ressources comme les infrastructures, des espères de tous domaines confondus, etc. Alors, un accompagnement adéquat des femmes entrepreneures issues de la diversité favorisera la réalisation de leurs intentions entrepreneuriales vers l'exploitation d'un projet pour être, dans le même temps, performante et chef d'une entreprise performante. Ce n'est que de cette manière que l'entreprise sera pérenne.

*P2 : Le financement a une incidence sur la performance entrepreneuriale*

De même que l'accompagnement, le financement est aussi important pour garantir la réussite professionnelle d'une femme entrepreneure. En effet, c'est grâce à ce financement elles peuvent démarrer et faire grandir leurs entreprises. À ce sujet, Samuels et al., (2008) pense que le manque de financement peut causer l'échec d'une entreprise.

Ainsi donc, le financement peut provenir de plusieurs sources : les institutions financières, les proches, les fonds propres et les co-fondations et parfois de certains investisseurs qui décident de placer leur confiance et leur bourse dans le projet en échange de quelques actions ou non (Akehurstune et Mas-Turb, 2012).

Toujours dans la logique du financement, nous observons qu'il n'est pas toujours aisé d'y avoir accès, surtout lorsqu'on est une femme. En effet, tandis que (Cavalluzzo et Wolken, 2005; Irvin et Scott, 2009; Gaiuneet et Minniti, 2014) mettent l'accent sur le fait que les entreprises appartenant à des Noirs sont confrontées à des refus de prêts beaucoup plus élevés que celles appartenant à des Blancs.

Les auteurs tels que Storey (1994) affirment que les femmes obtiennent des ressources financières dans des conditions moins favorables que leurs homologues masculins. De ce

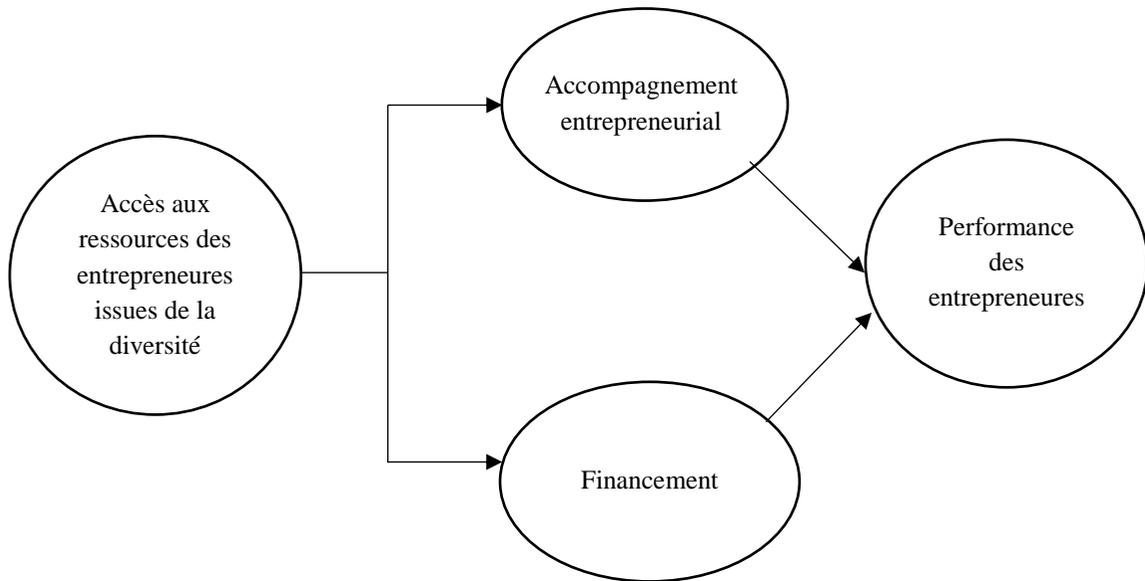
fait, si la femme a recouru à une institution financière pour avoir accès au prêt bancaire, elle aura plus de chance d'être refusée parce que la plupart des banques fondent la solvabilité sur des normes masculines, notamment la socialisation, le travail et les expériences professionnelles, les économies personnelles, la durée de la carrière précédente, et situation. C'est pour cette raison que les femmes utilisent plus leur propre économie et donc, lancent de très petites entreprises (Marlow, 1997). Ainsi, quelle que soit la source de ce financement, elle en profitera et lancera ce qu'elle peut lancer.

Plus précisément, cette proposition met en évidence l'importance du financement dans la performance d'une femme dans son parcours entrepreneurial. Ainsi l'accès à ce financement, qu'il soit des fonds propres, provenant de la famille ou des amis, des institutions financières ou des investisseurs paraît comme un élément vital non seulement dans la poursuite du projet entrepreneurial, mais aussi dans la performance de ces dernières.

### **2.2.1. Le modèle de recherche**

Nous suggérons que les éléments de l'écosystème entrepreneurial qui assurent la performance des femmes entrepreneures émergent de l'accessibilité aux ressources, dont les plus importantes, aux vues de la littérature, sont l'accompagnement et le financement.

Celui-ci s'articule autour de quatre composantes principales qui interviennent durant le parcours entrepreneurial d'une femme entrepreneure. Il s'agit de l'accès aux ressources par les femmes issues de la diversité, de l'accompagnement, du financement et de la performance entrepreneuriale. En effet, pour atteindre le seuil de performance qui représente la variable dépendante (VD), les femmes issues de la diversité ont besoin de ressources. Ces ressources peuvent se traduire par la variable indépendante (VI<sub>1</sub>) qui est l'accompagnement de la part d'une structure d'accompagnement ou par la variable indépendante (VI<sub>2</sub>) qui est le financement de la part de plusieurs sources.



**Figure 2.1 : Modèle de recherche**

Ainsi, les différentes variables du modèle interagissent ensemble. La première flèche quitte de l'accès aux ressources des entrepreneures issues de la diversité et se décline en deux segments (l'accompagnement et le financement). Chacun de ces éléments représente une condition inévitable pour atteindre la performance.

## **CHAPITRE 3: MÉTHODOLOGIE**

Dans ce chapitre, nous présentons la méthodologie utilisée pour répondre à notre question de recherche qui est: *quelle est l'influence des services d'accompagnement et de financement dans la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité au Québec?* Pour y arriver, nous discuterons du devis de recherche et du suivi du processus de collecte de données qui explique de manière précise comment nous avons sélectionné notre échantillon, c'est-à-dire les moyens mis en œuvre pour réunir les femmes entrepreneures issues de la diversité et répondant à nos critères. Finalement, nous présenterons le plan d'analyse de données adopté en lien avec l'opérationnalisation des variables à l'étude.

### **3.1. LE DEVIS DE RECHERCHE**

Notre recherche est une étude exploratoire de type qualitatif (Thietart, 1999) qui s'inscrit dans le cadre d'une analyse de contenu thématique s'intéressant au phénomène de l'entrepreneuriat féminin de la diversité au Québec. Pour répondre à notre question de recherche, qui est: *quelle est l'influence des services d'accompagnement et de financement dans la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité au Québec?* Nous avons choisi de privilégier l'utilisation d'une approche qualitative (Fortin, 2010) pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, comme notre étude est de nature exploratoire, une approche qualitative nous permet d'investiguer plus en profondeur notre problématique qui, jusqu'à présent est peu connue dans la littérature, en plus de mieux analyser les nuances et détails des récits des femmes entrepreneures issues de la diversité.

Nous tentons, par notre recherche, de comprendre les facteurs d'influence qui entourent la performance de la femme entrepreneure issue de la diversité. En utilisant cette méthodologie, nous n'avons pas la prétention d'expliquer l'accessibilité aux ressources (services d'accompagnement et de financement) pour l'ensemble des femmes entrepreneures au Québec, mais plus spécifiquement, pour celles qui sont issues de la diversité. L'unité d'analyse dans notre recherche est les verbatim tirés des entrevues avec

des femmes entrepreneures issues de la diversité et ayant leurs activités entrepreneuriales au Québec.

## **3.2. CHOIX DE L'ÉCHANTILLON**

### **3.2.1. Caractéristiques de l'échantillon**

Les intérêts qui justifient notre choix d'échantillonnage sont nombreux. Par exemple, le manque de littérature sur le parcours des femmes entrepreneures issues de la diversité, plus spécifiquement, les facteurs influençant leur performance représentaient pour nous une occasion de contribuer significativement, dans le milieu académique québécois, à la compréhension des réalités de ces femmes.

Par ailleurs, nous nous intéressons ici aux femmes entrepreneures issues de la diversité au Québec. Ces dernières ont été choisies selon une démarche itérative (Thiétart et coll. 1999). En parlant de diversité, nous avons ciblé les femmes immigrantes, les femmes appartenant à la neurodiversité, les femmes en situation d'handicape. Elles peuvent être : soit propriétaires uniques, soit cofondatrices avec une femme. De plus, leur entreprise doit avoir au moins trois ans d'existence. Par ailleurs, nous excluons de notre analyse les travailleuses autonomes, les femmes qui sont copropriétaires avec un partenaire masculin, ainsi que les « repreneurs » d'entreprises familiales.

### **3.2.2. Le recrutement des participantes**

La construction de notre échantillon a été faite par choix raisonnée (Thiétard et coll, 1999). De ce fait, nous avons ciblé notre échantillon de femmes entrepreneures issues de la diversité par le concours des organismes d'accompagnement et de financement tels que La base entrepreneuriale HEC Montréal, Evol, et Réseau Mentorat qui ont bien voulu mettre à notre disposition leurs anciennes cohortes. Avec la collaboration de ces trois organismes, une liste de participantes potentielles, ayant une expérience entrepreneuriale d'au moins trois ans, a été dressée.

Nous avons donc contacté ces femmes par l'entremise de courriel et appels téléphoniques afin de les solliciter à prendre part à cette recherche. Dans ce sillage, nous avons contacté 25 femmes et nous avons eu 20 réponses, soit un taux de réponse positif de 80%. Malgré

nos multiples relances, trois femmes ont dit n’avoir pas le temps de participer à la recherche et deux autres n’ont jamais répondu.

Ainsi, le nombre total d’entrevues constituant notre projet s’élève à vingt, nous permettant d’affirmer que nous avons suffisamment d’informations pour satisfaire les exigences liées à la réalisation de notre recherche selon le principe de saturation (Thiétart et coll. 1999). En effet, si l’on considère, d’une part, que l’accessibilité de la population à l’étude est plutôt restreinte vu le caractère précis du profil recherché, et d’autre part, le fait qu’une limite temporelle s’impose à nous dans le contexte de cette recherche réalisée dans le cadre d’un mémoire de maîtrise, nous estimons que le taux de réponse que nous avons obtenu est très satisfaisant et permet de confirmer la validité interne et externe de notre recherche (Thiétart et coll. 1999).

Dans le courriel adressé aux potentielles participantes, nous avons invité les femmes à sélectionner une plage horaire via une plateforme nommée « *Calendly* ». Sur le plan logistique, en utilisant cette plateforme, nous donnions ainsi la possibilité aux participantes de choisir un horaire selon leur disponibilité et de répondre à un questionnaire qui nous permettait de vérifier avec exactitude que leur profil correspondait bel et bien aux caractéristiques de l’échantillon que nous nous sommes préalablement définis dans le cadre de notre étude. Une fois leur profil confirmé, nous faisons donc parvenir à ces participantes une entente de confidentialité à signer avant le début des entrevues.

**Tableau 3.1 : Présentation des entrepreneures de l’étude**

<b>N</b>	<b>Secteur d’activité</b>	<b>Expérience</b>	<b>Diversité</b>
1	Économie circulaire	3 ans	Immigrante de France
2	Économie circulaire	5 ans	Immigrante de France
3	Industrie de Mode	4 ans	Minorité visible, neurodiversité, immigrante de Colombie
5	Industrie culturelle	3 ans	Minorité ethnique, minorité visible, immigrante de Mexique
6	Industrie florale	9 ans	Immigrante de Mexique

7	Technologie de l'information	4 ans	Immigrante de Guadeloupe
8	Industrie alimentaire	6 ans	Immigrantes, minorité visible, immigrante de Mexique
9	Communication scientifique	3ans	Immigrante de France
10	Industrie alimentaire	11 ans	Minorité visible, immigrante du Sénégal
12	Économie circulaire	7 ans	Immigrante de France
13	Architecture	8 ans	Immigrante de Mexique
14	Biotechnologie médicale	6 ans	Immigrante de France
15	Industrie de la construction	4 ans	Immigrante de France
16	Marketing	3 ans	Immigrante de Liban
17	Consultation numérique	8 ans	Immigrante, minorité visible, immigrante de Guinée
18	Industrie de la construction	13 ans	Immigrante de Belgique
19	Industrie alimentaire	16 ans	Immigrante de Colombie
20	Mobilité internationale,	20 ans	Minorité visible, immigrante de Liban

### 3.3. LE PROCESSUS DE COLLECTE DES DONNÉES

Selon Thiétart et coll. (1999), la collecte de données est « un élément crucial du processus de recherche en management ». De ce fait, le mode de collecte des données que nous avons utilisé dans le cadre de ce mémoire est « l'entretien semi-directif » (Thiétart et coll., 1999, ). En effet, nous avons préparé un guide structuré pour aborder notre sujet. L'avantage de cette méthode est qu'elle fournit des données valides ayant été générées de manière spontanée (Thiétart et coll. 1999). Nous n'excluons pas le fait que des questions supplémentaires ou complémentaires ont émergé pendant l'entretien. Pour cet échantillon

unique (entrepreneures issues de la diversité), nous avons collecté des données primaires par le biais des entrevues individuelles (Thiétart et coll. 1999).

L'objectif de ces entrevues (entretiens semi-directifs) était de recueillir fidèlement l'expérience de des femmes entrepreneures issues de la diversité au Québec; ce qui permettra de mieux comprendre l'importance de l'accès aux ressources dans leur performance que ce soit par le biais des organismes d'accompagnement ou des organismes de financement. Plus spécifiquement, il s'agissait de collecter des données sur trois éléments clés à savoir : la facilité d'accès aux ressources et l'usage qu'elles en font, le rôle des services d'accompagnement et de financement dont elles ont bénéficié dans leur parcours entrepreneurial et enfin, la perception qu'elles ont de l'entrepreneuriat au Québec.

En ce qui concerne le déroulement des entrevues menées par l'auteur de cette étude de septembre à novembre 2022, la méthode d'entrevues par vidéoconférence a été privilégiée. En effet, pour limiter les contraintes liées au déplacement et le contact de personnes à personne dans un contexte postpandémique (COVID 19), l'outil de communication Microsoft Team s'est avéré un outil important. Ce qui s'est très bien déroulé, vu les commodités qu'offrent la technologie de communication actuelle comme la possibilité d'enregistrer les entrevues.

#### **3.4. LE PLAN D'ANALYSE**

Durant les entrevues, nous avons enregistré le discours des répondants que nous avons fidèlement retranscrits (« méthode d'entretien de Thiétart et coll. 1999, p 454). Par la suite, nous avons regroupé la récurrence des citations des facteurs en lien avec chacune de nos variables (l'accompagnement et le financement) afin de mettre en relief leur niveau d'influence dans la performance de la femme entrepreneure issue de la diversité ; Ceci, en fonction principalement de la théorie des parties prenantes et secondairement la théorie des mouvements sociaux.

Dans cette optique, nous avons choisi de travailler avec Excel dans le but de regrouper les données pertinentes recueillies auprès des femmes entrepreneures issues de la diversité

et de les filtrer. Ce logiciel a retenu notre attention en raison de la facilité ou l'aisance qu'il offre dans son utilisation en plus de nous donner la possibilité d'organiser nos éléments d'analyse selon la convenance souhaitée.

À la suite du codage, nous avons opté pour une « analyse de contenus thématiques » (Thiéart et coll. 1999, p 460) des éléments de réponse à notre disposition. Les unités d'analyse ici, sont des phrases, des groupes de phrases ou des paragraphes, qui aideront à conserver le contexte de certains passages.

En ce qui concerne nos variables d'analyse, nous avons fait interagir les approches empiriques inductives et les approches hypothético-déductives; ce qui nous a permis de travailler selon une démarche d'abduction. Cette dernière nous a permis de relier les données collectées au cours des entrevues et de rendre nos analyses plus dynamiques et interprétables à partir de la théorie des parties prenantes et de la théorie des mouvements sociaux. En amont de cette étape, nous avons réussi avec succès à développer au fur et à mesure du processus d'encodage des verbatim, les variables supplémentaires de notre recherche en partant des principes du codage ouvert.

En utilisant cette approche d'analyse mixte ou hybride, nous ajoutons à notre panoplie d'instruments d'analyse le moyen de relever ou de déceler les relations inattendues ou ponctuelles dans le mouvement des variables que nous avons préalablement fixées.

### **3.4. L'OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES**

Les variables ont été mesurées par l'entremise des questions de notre questionnaire annexé au présent document, et ce, en fonction des différents items qui les composent (ici appelés les composantes).

#### **3.4.1. L'opérationnalisation de la variable dépendante : la performance entrepreneuriale**

La variable dépendante présente une seule composante qui restreint le champ des possibilités de conclusions du processus entrepreneurial chez les femmes entrepreneurs issues de la diversité à un seul champ qui est la performance entrepreneuriale de celles-ci.

Le tableau suivant présente notre variable dépendante et ses composantes.

**Tableau 3.2 : Opérationnalisation de la variable dépendante : performance entrepreneuriale**

Variable dépendante	Dimensions	Auteurs	Questions
La performance entrepreneuriale	Facteurs de la performance des entrepreneurs	<p>- Amit, Muller (1995)</p> <p>- Hsu et al., 2015)</p> <p>-Asemokha et al., (2019).</p>	<p>En général, quelle est votre perception (favorable ou défavorable) de l’entrepreneuriat et la création d’entreprises? Pourquoi?</p> <p>Comment décririez-vous votre capacité à réaliser tes tâches comme entrepreneurs? (Gérer mon temps, employés, mes contrats, ma comptabilité, RH, productions) pour chaque élément, demander si la performance est faible, moyenne ou élevée.</p> <p>Pensez-vous que le secteur d’activité ait joué un rôle dans votre performance ou non en tant qu’entrepreneure ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourquoi ?</li> </ul> <p>Comment les éléments suivants ont eu un impact (ou pas) dans votre performance en tant qu’entrepreneure ? (Réseau de contacts, financement, conseil et accompagnement)</p> <p>Comment vos proches (votre famille, parents, enfants et conjointe ou conjoint) ont eu un impact (ou pas) dans votre performance en tant qu’entrepreneure ?</p> <p>Avez-vous eu recours à des outils (agenda, plateformes, adjoint, conseil, formation, etc.) afin d’optimiser votre temps entre votre famille et vos responsabilités d’entrepreneure ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment décririez-vous son rôle dans votre performance?</li> <li>• Pensez-vous que votre situation conjugale a-t-elle influencé votre démarche entrepreneuriale ?</li> </ul>

Dans ce cas-ci, aucune question n'est posée pour mesurer le processus entrepreneurial, car nous avons sélectionné le groupe de femmes interviewées pour réaliser le présent projet par choix raisonné, ceci en fonction de l'expérience en affaires et de la diversité de chacune de leur potentielle intervenante.

### 3.4.2. L'opérationnalisation de la variable indépendante : l'entrepreneure issue de la diversité

Le tableau ci-dessous présente la variable entrepreneure issue de la diversité.

**Tableau 3.3 : Opérationnalisation de la variable indépendante : l'entrepreneure issue de la diversité.**

Variable indépendante	Auteurs	Composantes	Questions
<b>L'entrepreneure issue de la diversité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ahl (2006)</li> <li>- Ascher (2012)</li> <li>- Bruni et al., (2002)</li> <li>- Carrier et al., 2006).</li> <li>- Cavada et al., (2017)</li> <li>- Ravi et al., (2017)</li> <li>- Christina (2021).</li> <li>- Cornet et Constantinidis (2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données personnelles (âge, niveau d'étude)</li> <li>Statut matrimonial</li> <li>Nombre d'enfant</li> <li>Responsabilités Domestiques</li> <li>Appartenance à un groupe de diversité</li> <li>Pays d'origine</li> <li>Nombre d'années d'expérience en entrepreneuriat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quel âge avez-vous?</li> <li>Enfants?</li> <li>Conjoint?</li> <li>Quel est votre statut migratoire au Québec?</li> <li>Votre statut, vous l'avez-vous eu : avant, pendant ou après le lancement de votre projet?</li> <li>Pourquoi vous êtes-vous lancé en affaires?</li> <li>Pouvez-vous me décrire votre projet?</li> <li>Êtes-vous propriétaire unique ou non?</li> <li>Quelle est ou était la taille (nombre d'employés) de votre entreprise et le chiffre d'affaires?</li> <li>Pourriez-vous me parler des préjugés auxquels vous auriez pu faire face dans votre démarche entrepreneuriale en raison de votre genre, votre appartenance à la diversité ?</li> </ul>

### 3.4.3. L'opérationnalisation de la variable indépendante : l'accompagnement entrepreneurial

Le tableau ci-dessous présente la variable accompagnement entrepreneuriale.

**Tableau 3.4 : Opérationnalisation de la variable indépendante: l'accompagnement entrepreneurial**

Variable	Auteurs	Questions
Accompagnement entrepreneurial	-Saleh (2020) -Theodoraki (2021) -Theodoraki et Messeghem (2015)	<p>Quels organismes d'accompagnement entrepreneurial connaissez-vous ?</p> <p>Quels sont les services d'accompagnement que vous avez sollicité ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourquoi?</li> </ul> <p>Avez-vous été inspiré par le parcours d'une entreprise ou d'une /d'un entrepreneur(e) qui a été accompagné ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si oui, comment ?</li> </ul> <p>Avez-vous rencontré des obstacles durant votre parcours entrepreneurial ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Et au niveau de l'accompagnement ?</li> </ul> <p>Si vous avez la possibilité de changer ou de suggérer quelque chose en lien avec les services d'accompagnement des entrepreneurs au Québec, que voudriez-vous proposer ?</p> <p>Pensez-vous que votre appartenance à la diversité a influencé votre accès à un service d'accompagnement?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si oui, comment ?</li> </ul>

### 3.4.4. Opérationnalisation de la variable indépendante : financement entrepreneurial

Le tableau ci-dessous présente la variable financement.

**Tableau 3.5 : Opérationnalisation de la variable indépendante : financement entrepreneurial**

Variable	Auteurs	Questions
<b>Financement</b>	-Kwong et al., (2011), - Irvin, Scott (2009), - Gary Akehurstune et al (2012), - Hohl et Riar (2021), - Samuels et al., (2008),	Avez-vous sollicité du financement externe ? Oui /non, pourquoi ?  Pour quelles raisons avez-vous décidé de faire appel à un financement externe ?  Comment avez-vous déterminé vos objectifs de financement ? (Montant, horizon)  Comment vous êtes-vous préparé pour solliciter (fait plan d'affaires ou BMC, projections financières, etc.) un financement ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Et qu'est-ce qui a été le plus important ?</li> </ul> Quels sont les outils ou services que vous avez mobilisés pour réussir votre financement (site web, organisme d'accompagnement, conseillers ...)  Comment le financement a impacté ou aidé votre projet entrepreneurial ?  Avez-vous rencontré des obstacles particuliers pour obtenir du financement ?  Quels types de financements avez-vous fait intervenir selon le niveau développement de votre entreprise ?

		Pensez-vous que votre appartenance à la diversité a influencé votre accès à un service de financement?
--	--	--

## **CHAPITRE 4 : RÉSULTATS**

Le chapitre suivant a pour objectif de présenter les résultats de notre étude. Concernant la variable dépendante qui est la performance entrepreneuriale, nous débuterons par présenter les différents facteurs de la performance entrepreneuriale chez les femmes entrepreneures que nous avons eues tout au long de nos entrevues. Ensuite, nous poursuivrons avec les résultats liés à nos trois propositions de recherche.

En premier lieu, nous traiterons de notre première proposition qui suggérait que l'accompagnement avait une incidence sur la performance entrepreneuriale. Nous discuterons, par la suite, de notre deuxième proposition qui postulait que le financement a une incidence sur la performance entrepreneuriale. En troisième lieu, nous étudierons la troisième proposition qui a émergé de notre recherche sur le terrain que la famille avait une incidence sur la performance entrepreneuriale. À travers la présentation de nos résultats, nous aborderons également les autres ressources qui n'étaient pas incluses dans nos propositions de recherche et qui ont émergé lors de nos analyses comme ayant une incidence sur la performance entrepreneuriale.

### **4.1. PERFORMANCE ENTREPRENEURIALE**

À partir de nos entrevues, nous avons découvert certains éléments liés à la performance entrepreneuriale des femmes entrepreneures issues de la diversité.

Le tableau ci-dessous présente ces éléments qui ont émergé durant nos entrevues. Avant d'y arriver, il est important de jeter un regard sur les critères de notations de ces éléments, car la somme obtenue par chaque participante témoignera de sa performance entrepreneuriale générale.

#### **Critères :**

- Faible : 1
- Moyen : 2
- Élevé : 3

**Tableau 4.1 : Éléments de la performance entrepreneuriale**

N participante	Gestion du temps	Gestion des employés	Gestion des contrats (fournisseurs)	Gestion comptabilité	Gestion de la Production	Gestion des ventes	Taux de performance / 18
1	Élevé	Élevé	Élevé	Faible	Faible	Moyen	13
2	Élevé	Faible	Élevé	Élevé	Faible	Élevé	14
3	Moyen	Élevé	Moyen	Faible	Faible	Moyen	11
4	Moyen	Faible	Moyen	Moyen	Moyen	Élevé	12
5	Moyen	Élevé	Faible	Faible	Faible	Élevé	11
6	Faible	Moyen	Moyen	Élevé	Élevé	Élevé	14
7	Moyen	Moyen	Élevé	Faible	Faible	Faible	10
8	Moyen	Moyen	Moyen	Faible	Moyen	Faible	10
9	Moyen	Moyen	Faible	Élevé	Faible	Moyen	11
10	Faible	Faible	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	10
11	Moyen	Élevé	Faible	Moyen	Faible	Moyen	11
12	Élevé	Moyen	Moyen	Élevé	Moyen	Moyen	14
13	Élevé	Élevé	Moyen	Moyen	Faible	Moyen	13
14	Élevé	Moyen	Élevé	Moyen	Moyen	Faible	13
15	Élevé	Moyen	Élevé	Moyen	Faible	Faible	12
16	Moyen	Moyen	Élevé	Faible	Faible	Élevé	12
17	Faible	Moyen	Faible	Moyen	Faible	Moyen	9
18	Faible	Élevé	Faible	Élevé	Moyen	Élevé	13
19	Élevé	Élevé	Moyen	Moyen	Élevé	Élevé	16
20	Élevé	Élevé	Moyen	Élevé	Élevé	Élevé	17

Comme le présente le tableau ci-dessus, construit à partir des réponses de nos participantes au cours des entrevues réalisées, 20 femmes sur 20 ont obtenu une note supérieure à 9 sur 18 dans la mesure de leur performance.

Dans les lignes qui suivront, nous allons présenter les commentaires des participantes au sujet de chaque pôle de performance évoquée.

#### **4.1.1. La performance dans la gestion du temps**

Pour commencer, la gestion du temps n'est pas toujours une affaire aisée pour une femme entrepreneure issue de la diversité. De ce fait, 20% d'entre elles ont semblé avoir des difficultés à faire face à la gestion du temps. Elles travaillent énormément et n'ont pas du temps à consacrer à leur famille. Pourtant, elles font la leçon à leurs employés.

- *Faible. Quand on finit par travailler tous les week end-* participante 6.
- *Faible. Je suis trop dispersée avec mes projets et j'en ai conscience.* – participante 17.
- *Faible. C'est le temps qui me gère. Ce qui est très différent. je suis celle qui ne respecte pas la règle que je demande aux autres de faire. Je sais mes défauts.* – participante 18.

40% des femmes entrepreneures ont affirmé avoir une performance moyenne dans la gestion de leur temps. En général, bien qu'elles font des efforts conséquents, elles rencontrent des difficultés lorsqu'il s'agit d'équilibrer les temps de travail avec les temps personnels.

- *Moyenne. Parce que des fois, quand j'ai beaucoup de tâches à faire et aussi beaucoup d'argent à faire à mon travail, des fois c'est un peu compliqué de gérer mon travail. C'est aussi ma vie personnelle. Je dirais que c'est assez bon, alors c'est pour ça que j'étais entre moyen et élevé.* - participante 5.
- *Moyen parce que je crois qu'on doit organiser beaucoup mieux notre temps. Parce que je suis mère. Je dois faire des choses avec mes enfants.* – participante 7.
- *Moyen. En tant qu'entrepreneure, il y'a tellement des choses à faire. Mais il y'a toujours une urgence. Sans compter qu'il faut continuer à avoir une vie, des enfants, une vie qui roule et on sait trouver du temps pour nous même pour se reposer. Il faut aussi prendre du temps pour soi. C'est un peu difficile, je dirais. Pour le travail, ça marche, le temps dédié au travail.* – participante 11.

Par contre, 40% des femmes ont réussi à concilier leur vie familiale avec leur vie professionnelle. L'acquisition de cette capacité a été rendue possible, car elles gèrent bien leur temps.

- *La capacité est élevée. Parce que gérer mon temps, c'était déjà un défi que j'avais avant même l'entrepreneuriat. Entre mes projets bénévoles, mes projets de l'implication étudiante, plus mon doctorat ou ma maîtrise. Donc, c'est quelque chose que j'ai acquis depuis pas mal de temps-* participante 12.
- *Pour moi, c'est élevé puisque tout est dans le temps, en fait, en travaux. Et puis, même au niveau administratif, moi, je m'y prends toujours à l'avance pour déclarer, etc. donc, moi, en gestion du temps. C'est correct, c'est très correct même.* – participante 13.
- *Élevé. Parce que je suis quelqu'un de très organisé. Chez moi, quand je boucle ma journée, la dernière chose que je fais, c'est de préparer la journée d'après. Quand je commence ma journée, je sais exactement ce que j'ai à faire.* – participante 14.
- *Faible. J'ai perdu mon mari à cause de mon travail. Au début, il se plaignait des horaires de travail tardifs. Puis, il disait que je ne prenais pas assez soin de la maison. J'ai préféré le quitter pour me concentrer à mon travail-* Participante 20.

#### **4.1.2. La performance dans la gestion des employés**

Ici, 40% des participantes ont affirmé que c'est un domaine moins pénible et qu'elles s'y font. Cette satisfaction et cette assurance viendraient du fait qu'elles se sont fait accompagner par des coaches, des mentors ou des tuteurs dans les domaines de la gestion des ressources humaines en particulier. Par contre, cette performance est née intuitivement alors que c'est la formation antérieure ou l'expérience antérieures de certaines femmes qui les a beaucoup aidés à devenir plus performante.

- *Là, j'ai fait appel à une coach RH parce que je ne sais pas comment on gère des employés. Je n'ai pas été formée là-dessus. Apparemment, il y a des choses que je fais intuitivement, mais des fois, j'ai quand même des doutes. Je ne sais pas ce que j'ai le droit de dire ou le droit de faire, ou de quelle manière. Donc j'apprends encore au fur et à mesure.* – participante 8.

- *Gérer des employés à plusieurs reprises et je dirais j'en ai vu pas mal un peu de tout dans différents milieux, des employés, des différends, des employés qui étaient à deux villes différentes et je pense que je me suis occupée de développer l'habileté pour pouvoir gérer les employés.* – participante 11.
- *C'est parfait parce que j'ai été comptable. Et puis, j'étais aussi responsable comptable et j'étais aussi beaucoup engagé et je sais ce qu'il faut faire, en tout cas pour maintenir une bonne relation avec les employés-* participante 13.

#### **4.1.3. La performance dans la gestion des contrats**

La gestion des contrats a requis que les participantes aient reçu des formations ou des conseils. Sinon, grâce à ces ressources, elles pensent avoir reçu des satisfactions. Pour 10% des femmes qui ont déclaré avoir une faible performance dans la gestion des contrats, elles affirment que cette faiblesse est liée au fait qu'elles ne gagnent pas des contrats de manière continue pour pouvoir s'évaluer. Or, pour 35% des participantes, il n'y a pas de difficultés à assurer l'acheminement des contrats avec les fournisseurs et les clients.

- *C'est faible. Parce que ça ne vient pas ça.* – participante 17.
- *Je dirai élevé. Tous nos contrats ont été renouvelés. Vraiment bien. Puis, on est vraiment solide à savoir qu'est-ce qu'on doit livrer. Quand on doit livrer puis faire le suivi de chacun de nos clients.* – participante 14.
- *Ben oui, je dirais oui parce que j'essaye surtout d'aller chercher les contrats, de rencontrer des gens d'aide, les clients qui viennent ici. On n'a pas assez de se faire connaître. J'en ai assez pour rien pour attirer et attirer le plus de clients possible les contrôles. Maintenant, on est capable de gérer ça pas mal. Bien mais.* – participante 16.

#### **4.1.4. La performance dans la gestion de la comptabilité**

Tout comme les autres facteurs de performance, la comptabilité était déterminante. Cependant, les femmes n'y ont pas un bon rapport. Or, ¼ des répondantes ont trouvé ce domaine particulièrement facile lorsqu'elles se sont fait accompagner soit en suivant des cours, soit en se référant à des experts-comptables.

- *Faible. Je ne suis pas très bon en comptabilité.* – participante 5.

- *C'est notre comptable qui des fois, fait les comptes. Mais ce n'est pas facile. Je trouve ça complexe quand même- participante 7.*
- *Bof, c'est très sympa. J'apprends toujours sur Excel, j'ai rendez-vous avec des comptables justement pour m'aider à ne pas oublier des étapes. Mais typiquement, vu que ce n'est pas mon pays d'origine. Je n'ai pas certains réflexes ou je n'ai pas toutes les étapes dans la tête à faire absolument lorsqu'on commence une entreprise ou même quand on va sur le marché du travail- participante 12.*

#### **4.1.5. La performance dans la gestion de la production**

Nous nous sommes rendu compte que la gestion de la production était faible chez 55% des femmes interrogées, car elles manquent de soutien et de matériel pour assurer une plus grande production.

- *Je dirais moyen pour la production. Ça n'est pas à faire. Plus d'efforts et d'énergie. Au fait, c'est ça – participante 5*
- *Alors ça, quand on manque de matériel, c'est autre chose. Ça, c'est économique. C'est la conjoncture. Effectivement, ça fait perdre du temps, mais ça, c'est des aléas du métier. – participante 13*

#### **4.1.6. La performance dans la gestion des ventes**

La gestion des ventes est la capacité pour les participantes de vendre les biens et services proposés par leur projet. Dans ce contexte, plusieurs parties prenantes interviennent à savoir l'entrepreneure elle-même, les experts en marketing, les organismes de soutien.

Par ailleurs, pour augmenter la vente, les participantes ont trouvé des astuces. 12% des femmes trouvent que leur performance est élevée en vente parce qu'elles s'occupent elle-même de ce palier et n'arrivent pas à décentraliser le travail. 10% déclarent que la vente peut être augmentée en utilisant internet et ses sites de E-commerce. 20 % déclarent utiliser le sourire, la communication et l'initiative pour effectuer le maximum de ventes.

- *Quand c'est moi qui m'en charge, ça va, ça va bien. Si ce sont des approches plus indirectes, ça va moins bien - participante 6.*
- *Il y a beaucoup de sites où tu peux t'enregistrer et faire apparaître ton nom. Donc, mais moi je veux qu'elles soient pérennes, les ventes. Du coup, j'ai besoin d'un niveau au-dessus. – participante 13*

- *La vente se fait de plusieurs façons. Moi, avec mon sourire, je suis celle qui va pêcher le client. Donc je suis un petit peu. On appelle ça le à l'hameçon. Ce n'est pas par rapport à mon sourire là, mais j'ai vraiment beaucoup plus de facilité à communiquer avec les gens, à leur expliquer ce qu'on fait parce que ce n'est pas leur dire juste. On est les meilleurs-* participante 18.

Dans la sous-partie suivante, nous allons continuer à présenter les résultats ci-dessus en procédant à l'étude de nos deux propositions de recherche. Nous allons tout d'abord commencer avec celle qui suggérait que l'accès à l'accompagnement a une incidence sur la performance entrepreneuriale.

#### **4.2. L'ACCÈS À L'ACCOMPAGNEMENT A UNE INCIDENCE SUR LA PERFORMANCE ENTREPRENEURIALE**

L'accompagnement entrepreneurial tel que défini par la revue de littérature est un dispositif permettant aux entreprises de surmonter tous les handicaps particulièrement ceux de la nouveauté et de la petite taille, créant ainsi des entreprises innovantes qui sont compétitives, rentables et durables (Salvador et Rolfo, 2011). Ainsi, nous avons touché du doigt les femmes qui ont subi un accompagnement pour le lancement de leur projet ou pour son développement, de manière à ce qu'elles soient plus performantes. Il convient de préciser que lorsqu'on parle de performance, on dissocie la performance de l'entreprise de celle de l'entrepreneure. De manière précise, nous nous intéressons uniquement à la performance de la femme entrepreneure issue de la diversité.

##### **➤ Un retour sur l'importance de l'accompagnement entrepreneurial**

Pour la participante 16, l'idée de contacter une structure d'accompagnement a été faite de manière soudaine, mais elle a conscience du fait que cela a été très bénéfique pour elle et son équipe.

*Ça, j'en ai eu un. Un service d'accompagnement comme ça, qui m'a bien aimé, qui m'a bien aidé parce qu'il est arrivé justement au bon moment ou au bon endroit, alors que j'avais besoin d'avoir un petit peu de « down ». Ça a été très apprécié-* participante 16.

L'accompagnement a aidé les femmes en les rendant plus savantes. En leur apportant des connaissances à utiliser pour leur développement.

*Parce que je ne connaissais rien de rien, donc oui, je dirais que ça {l'accompagnement} a joué positivement dans ma propre performance. Je dirais que mon passage à X {structure d'accompagnement} notamment, m'a beaucoup rendue performante parce que c'était vraiment instructif. J'ai appris beaucoup et on se faisait un peu pousser. On exigeait un avancement-* participante 3.

Tout comme la participante 3, la quasi-majorité (90%) des femmes issues de la diversité que nous avons passées en entrevue ont un accès à l'accompagnement par plusieurs structures d'accompagnement et affirment que cela a été intéressant pour leur carrière notamment, dans la logique de leur éviter des erreurs inconscientes en apprenant à partir des expériences des autres.

Pour la participante 17, l'accompagnement a été bénéfique, car il lui a permis d'apprendre de ses erreurs et d'anticiper sur les erreurs à venir.

*L'accompagnement est très important parce qu'on veut avoir à apprendre des erreurs des autres avant nous-mêmes, si on veut éviter les erreurs-* participante 17.

Dans un autre volet, l'accompagnement est très important, car c'est lui qui donne l'itinéraire à suivre dans un projet. Il peut s'agir de cours spécialisés ou de conseils, etc.

*On a pu avoir accès à beaucoup d'accompagnement, justement, on est accompagnés par tout d'abord « la structure d'accompagnement X ». À « X », ce qui est tellement rare. C'est un organisme de valorisation scientifique qui travaille beaucoup avec l'Université « Y » pour faire valoriser des technologies qui sortent de l'université. Eux, ils avaient déjà un montage avec le traitement antibuée sur lequel on travaille en termes d'accompagnement accéléré. On a 2 h avec un coach d'affaires par mois. Donc c'est très intéressant. Mais il n'y a pas d'autres choses qui pourraient nous intéresser. {La structure d'accompagnement Z}, qui est à l'Université « Y », c'est un incubateur qui nous a beaucoup aidés. Elle nous a beaucoup aidés parce qu'elle a la possibilité de nous mettre en contact avec des organismes subventionnaires. Il y a plein de programmes d'aide, que ce soit en comptabilité, que ce soit en légal, etc. donc, c'est très intéressant. C'est par exemple, une année d'accompagnement avec X, qui est un cabinet d'avocats très réputé*

*où on avait la possibilité aussi d'avoir des cours personnalisés à des prix réduits-participante 12.*

Nous constatons que l'importance des structures d'accompagnement se situe à plusieurs niveaux allant de la valorisation du projet soutenu à la mise en réseau de l'entrepreneure accompagnée.

Pour certaines autres femmes, le fait d'avoir bénéficié des services d'accompagnement est lié à leur appartenance à la diversité. Grâce à ce type d'accompagnement, elles ont pu affronter les défis d'un nouvel environnement institutionnel, d'une nouvelle clientèle et de nouveaux marchés. C'est le cas de la participante 4.

*J'ai bénéficié de services d'accompagnement gratuits à cause du consulat. C'est l'accompagnement stratégique. Ça n'a pas duré longtemps, mais le temps que ça a duré, j'ai bénéficié beaucoup. J'ai mieux adapté mon prix de vente, puis mon budget. Ça m'a aidé beaucoup parce que c'était justement ça que je trouvais plus problématique, mon prix de vente. Donc c'est ça le coaching et là-bas c'est à cause de ces coachings que maintenant j'ai pu gagner ces contrats- participante 4.*

De plus, l'accompagnement a résolu le problème d'obstacle à l'environnement. Durant notre entrevue, l s'agissait de poser toutes les questions susceptibles comprendre davantage sur le fonctionnement de l'entrepreneuriat, car la plupart des femmes de notre échantillon n'avaient pas beaucoup d'expérience au début de leur carrière entrepreneuriale. C'est le cas de la participante 5 :

*Et ensuite, à cause de l'environnement aussi, je me suis inscrite dans un incubateur. J'ai eu accès à une accompagnatrice. Elle m'aide beaucoup avec des réponses. Par exemple, j'ai présenté quelque chose. Elle m'a fait écouter des personnes- participante 5.*

#### **4.2.1. L'accès aux infrastructures**

Alors, comme nous a révélé le terrain, les universités offrent des infrastructures à leurs accompagnés. Ceci permet aux jeunes entrepreneures d'avoir des bureaux à des tarifs réduits et parfois gratuitement à la seule condition de le partager avec d'autres entrepreneures ayant ou non le même projet ou le même domaine d'activités. Comme illustration. La participante 1 affirme que :

*Le fait qu'il nous offre cette infrastructure-là, c'est une richesse inouïe- participante 1*

Nous constatons que la femme entrepreneure en démarrage se retrouve généralement dans la difficulté de tout avoir. C'est dans cette mesure que le local apparaît comme un réconfort et un espoir d'une réussite meilleure.

*Ah oui, le premier projet. J'ai eu l'aide d'un Centre local de développement pour démarrer l'entreprise. Ils m'ont aidé beaucoup pour le plan d'affaires et surtout pour le local- participante 17.*

Au commentaire des femmes entrepreneures, nous confirmons l'aspect positif de l'infrastructure dans la prise d'envol de ces femmes. En outre, l'espace alloué propose des services supplémentaires tels que les salles de réunion, la réception ou le stationnement comme l'évoque (Hafsa et Mina, 2021).

#### **4.2.2 Le conseil, coaching et mentorat ont une incidence sur la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité**

Avant de passer aux illustrations de conseil, il faut noter que les conseils aux entrepreneures sont perçus comme coaching compte tenu du fait que les entrepreneures manquent souvent de compétences de gestion et de l'expérience nécessaires pour faire face aux changements soudains de l'environnement et aux réalités du marché.

À la question de savoir l'incidence du coaching sur la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité, la participante 15 pense qu'elle a obtenu des conseils favorables et utiles en échangeant avec d'autres personnes.

*Parce que parfois. J'ai besoin d'échanger avec d'autres personnes dans la structure d'accompagnement pour voir les perspectives-* participante 15.

En revenant sur la participante 17 qui déclarait que l'accompagnement lui évite des erreurs futures tout en apprenant de ses erreurs passées, nous constatons que c'est lors d'un accompagnement-conseil que les femmes bénéficient de cette expérience-là.

*Très important parce qu'on veut avoir à apprendre les erreurs des autres avant nous-mêmes, si on peut éviter les erreurs-* participante 17.

Plus loin, et d'après ce que nous révèle la participante 3, le coaching peut se traduire par des conseils individualisés et collectifs au point où il n'existe pas d'outils conventionnels pour mesurer l'intensité et le degré de ces conseils, car ils englobaient plusieurs domaines notamment le marketing, le commerce en ligne, les conseils, la comptabilité et les attitudes interrelationnelles.

*J'ai eu la chance de faire X pendant six mois, de janvier à juin. Franchement, la quantité de conseils et d'aide et de soutien qu'on a reçu est dure à mesurer parce qu'on avait des conseils dans toutes les sphères qu'un entrepreneur peut avoir besoin de conseils. Du comptable jusqu'au marketing en ligne. Les relations interpersonnelles, comment être un leader, etc. Donc c'est vraiment d'une valeur incroyable. Ensuite, j'étais aussi accompagné par « X ». Avec eux, je faisais comme du coaching de groupe. Je le fais encore d'ailleurs demain. Je dois sans cesse être conseillé-* participante 3.

De plus, le coaching s'étend au-delà des frontières nationales des structures d'accompagnement établies. On peut donc combiner l'accompagnement par les incubateurs tels que les universités et celui effectué par les consulats ou les ambassades. Par exemple, la participante 4 parle du coaching de la part du consulat de son pays implanté au Québec qui lui apportait des conseils sur le projet qu'elle développait, car ils étaient conscients de la difficulté qu'éprouve une personne immigrante dans un autre pays. Leur apport était davantage plus bénéfique au niveau de la gestion des ressources humaines.

*J'ai eu du coaching à la formation de la part de « X ». J'ai eu une formation aussi de la part des membres du consulat du « Z » qui sont aussi en affaires, donc qui ont une bonne expérience. J'ai eu beaucoup d'accompagnement au niveau de la spécialité ressource humaine parce que ce n'est pas mon domaine. Mais maintenant, tout va bien-* participante 4.

D'autres participantes, comme la participante 13 qui affirme avoir reçue des conseils sur les ventes et le marketing. Ce qui les a aidées à être plus performantes sur la gestion des ventes et des contrats. En plus, pour mieux conseiller l'entrepreneure, la structure d'accompagnement peut faire recours à des mentors. En effet, un mentor est celui qui a déjà acquis de l'expérience dans un domaine particulier et qui décide de mettre volontairement son expertise au service d'une nouvelle génération :

*À l'incubateur, les services qu'on cherchait à ce moment-là, c'était surtout d'avoir des mentors, des personnes-ressources à qui s'adresser. Parce que, comme on était en démarrage et qu'on faisait tout, on avait vraiment l'impression de faire tout et n'importe quoi et de ne pas avoir vraiment la structure que doit avoir un entrepreneur. Après, on s'est vite rendu compte qu'en fait c'était pas juste nous. C'est normal, quand on se lance en affaires, d'être un petit peu éparpillé. Et quand on l'a appliqué à l'incubateur, c'était ça, c'était d'avoir une vraie structure d'affaires. Tu sais? Comprendre vraiment les bases-* participante 5.

Pour bien préciser, le mentor doit être une personne expérimentée qui a cette capacité d'expliquer son parcours d'une manière positive. Il doit également pouvoir inspirer les personnes à qui il parle :

*On m'a mis avec quelqu'un qui avait déjà eu des business, qui avait déjà vécu ça. Ça m'a permis de discuter avec lui, justement pour les étapes et pour pas sauter d'étape-* participante 16

Ce mentor doit tenir lieu et place de coach. On peut le comparer à un coach de football, car il sait mettre la pression lorsqu'il faut et prendre des distances lorsqu'il le faut également. Il doit absolument avoir des capacités en gestion.

*J'ai un coach pour la finance et pour la gestion. Je planifie de faire mon plan d'affaires pour un futur projet. Je planifie de faire le plan d'affaires pour ça. J'ai contacté l'organisation pour pouvoir m'aider à faire mon plan d'affaires et ils ont répondu favorablement. Donc, là, je compte sur eux pour être performante- participante 17.*

Le service de mentor a également fait ses preuves chez les femmes qui avaient connu une discontinuité avec leur ancien projet et qui se sont relancées avec un nouveau projet

*Quand j'ai décidé de me relancer avec mon nouveau projet, j'ai contacté un de mes anciens mentors en formation que j'avais perdu de vue- participante 15.*

Aux vues des témoignages présentées, l'apport en conseil par les structures d'accompagnement présente des avantages significatifs pour la femme entrepreneure issue de la diversité au Québec:

*Ce que j'aime chez eux, c'est qu'ils posent la question et après c'est toi qui réponds. Et il n'y a peut-être qu'une seule manière de répondre à la question, mais je sais que l'une des conférences portait sur la définition d'un tarif. Il me semble que ça, on l'avait un petit peu évoqué pendant le pitch, mais c'était aussi une autre compétence complémentaire que j'avais suivie dans les formations libres- participante 8.*

#### **4.2.3. L'accès à un réseau de contacts:**

Comme prescrit par certains auteurs comme Hafsa et Mina (2021), lorsqu'une femme entrepreneure a recours à un incubateur, la mise en réseau peut se traduire de deux façons : le référencement vers des investisseurs, des fournisseurs, des clients potentiels ou tout autre contact, et la présence de professionnels, tels que les avocats ou les comptables par exemple, qui offrent leurs services aux entrepreneures incubées sur une base ponctuelle.

Pour la participante 9, l'accès à un réseau de contacts est indispensable pour une entrepreneure par ce que c'est sur cette base que les autres jointures vont se faire :

*En tout cas à ce que je sais. Avoir un réseau, c'est très important. D'un jour à un jour, je vois qu'appartenir à un réseau, c'est très important. Ce n'est pas communauté noire et*

*autres. Mais ce que tu apprends à un réseau et les contacts, et les jointures que tu peux faire avec ce contact, c'est énorme- participante 9.*

Le réseau est également varié. Il est épais en genre, en nombre et en nature de la personne (diversité). Il permet de rencontrer des personnes-ressources et même des personnes professionnelles pour aider dans certaines tâches.

*Le réseau, qu'il soit composé d'hommes, de femmes, de n'importe qui. C'est primordial quand on commence une compagnie parce qu'il y a tellement de programmes de financement. Il y a tellement d'options possibles pour les entrepreneurs à Québec et typiquement moi mon réseau. Il m'a permis de pouvoir rencontrer d'autres personnes pour répondre à des questions un peu plus spécifiques- participante 12.*

Dans un autre angle, le réseau consistait à mettre les femmes avec les synergies industrielles et des centres de transfert technologique :

*Mais en réalité, on nous met en relation avec des synergies industrielles, comme je disais tout à l'heure dans l'économie circulaire, plus généralement sur l'entrepreneuriat et le réseau. Ici, c'est plus les « pitches » d'entreprises. Sinon, les centres de transfert technologique, c'est plus pour développer notre outil numérique- participante 1.*

En effet, il est important de garder un bon réseau avec soi. Quelques femmes de notre échantillon affirment que c'est la volonté d'avoir accès à un réseau de contacts qui les a conduits vers les structures d'accompagnement. Et après expérience, elles sont très satisfaites des résultats sur leur performance.

*Le réseau. Il a vraiment été créé et c'est pour ça qu'on voulait venir être incubés tout de suite, pour développer des ressources qu'on n'aurait pas pu avoir tout seul. Donc là, pour le coup, l'union fait la force. Ça a bien marché parce qu'on a pu grandir et plus rapidement grâce à ça. C'est le réseau qui a bâti notre solution et notre marché. Dans le réseau, il y a les experts, les experts en économie circulaire par exemple, en approvisionnement local, etc. Il y a aussi le coordinateur. Il y a aussi tous les professeurs très spécialisés en développement d'affaires par exemple, ou en business model canevass- participante 1.*

Deuxièmement, l'accompagnement permettait aussi aux femmes de trouver des clients à travers l'aide à la création des pages web pour leur entreprise.

*C'était le plus important parce qu'ici on utilise beaucoup aussi les réseaux sociaux pour avoir beaucoup plus de clientèle, mais aussi toutes les personnes, toutes mes connaissances qui viennent de notre pays ou des autres pays latino. C'étaient les plus importantes parce que le bouche-à-oreille, ça marche beaucoup plus avec nos produits. Dernièrement, on a remarqué ça. C'est une amie d'un ami qui a parlé de nos produits. Et c'est tellement important d'avoir ça. Ça fait la différence participante 7.*

Ainsi, grâce à la mise en réseau, une entrepreneure peut avoir accès à des conseils professionnels dans son domaine d'action et même dans le domaine du numérique qui est devenu incontournable. De plus, elle acquiert de nouvelles connaissances et développe de nouvelles capacités.

#### **4.2.4. La formation a une incidence sur la performance entrepreneuriale.**

Bien qu'absent dans notre revue de littérature, la formation s'est avérée être un élément très important pour la performance de la femme entrepreneure issue de la diversité au Québec. Bien que nous ne puissions l'imaginer, c'est également un service qu'offrent les structures d'accompagnement.

*On a eu l'accompagnement formation sur six mois qui a été génial à long terme, super formateur, vraiment génial pour nous accompagner au tout début sur les premières étapes. Parce qu'au début, on est un peu perdus. Là, on a une idée de projet, mais on ne sait pas comment faire une entreprise. Puis si ça avait été payant, on n'aurait jamais pu le payer. Donc ça, c'était cool, que ce soit gratuit aussi. Après ça, on a continué. Une fois que ça a été terminé, on s'est inscrit à l'incubateur X qui est situé dans les locaux de Z, qui est une industrie touristique. Ça aussi, c'était gratuit. Donc, ça nous a bien aidés aussi- participante 1.*

Donc, la formation a eu cette incidence, car elle était principalement axée sur le montage d'un business plan et du projet proprement dit. En outre, il y'avait des ateliers sur les éléments juridiques, communicationnels, marketing; ceci en fonction du type d'entreprise :

*Ça a été beaucoup d'ateliers, donc des ateliers sur le légal, sur les structures juridiques, sur le marketing, sur la communication. Des ateliers ciblés qui regroupent un peu tout ce qu'il faut faire- participante 2.*

La formation dont parlent ces femmes se sont soit réalisées sur une période réduite soit sur une période étendue.

*J'étais accompagné, entre guillemets, par X, sous la forme qu'ils offrent des formations. Donc, moi, j'ai suivi ces formations-là. C'est quelque chose comme deux jours par mois en grosso modo. Ça correspond à une sorte de sensibilisation et d'Initiation à l'entrepreneuriat. Les grandes sphères auxquelles il faut penser, comment faire un business model? Quels sont les différents types de structure et d'entreprise? Une SNC, une incorporation, une association, une coopérative, etc. On a vu un cours sur la vente, on avait eu des témoignages d'entrepreneurs sur les défis auxquels ils avaient fait face, les hauts et les bas, etc.- participante 5.*

La formation à l'entrepreneuriat, bien que certains n'en ont pas conscience, a été très bénéfique, bien qu'elle a été faite en ligne dans certains cas.

*Il y avait X aussi, qui avait fait une formation en ligne gratuite, je crois. Et sur tout ce que toute la comptabilité qu'un entrepreneur a à faire pour que ce soit dans les règles. Puis, je me suis rapidement fait associer à une comptable pour faire toutes les déclarations. Pour que ce soit bien fait- participante 8.*

#### **4.3. L'ACCÈS AU FINANCEMENT A UNE INCIDENCE SUR LA PERFORMANCE ENTREPRENEURIALE**

L'accès au financement s'est avéré un atout important pour les entrepreneures de notre étude. Elles ont bénéficié soit d'un financement externe, soit d'un financement interne. L'utilisation du financement dépendait du secteur d'activité. C'est le cas de la participante 14 qui n'a reçu aucun financement pour le lancement de son projet, car elle exerce dans le secteur du marketing. Dans cette partie en revanche, nous allons étudier uniquement le cas de celles qui ont sollicité et obtenu du financement. Ensuite, nous avons analysé l'incidence du financement obtenu sur leur performance.

En premier ressort, nous constatons que le financement est un élément crucial lorsqu'on se lance en entrepreneuriat sinon, il est impossible de réaliser proprement ses objectifs :

*Le financement est important aussi. Si on sait où on va aller, si on fait notre chemin. Si on veut démarrer quelque chose. Puis on n'a pas assez de financement. On ne peut pas décoller-* participante 17.

#### **4.3.1. Les Fonds propres**

55% des femmes de notre échantillon ont déclaré avoir utilisé leur propre économie pour le lancement de leur projet. Ce sacrifice les a rendues plus performantes, car elles étaient face aux défis de ruiner leur vie et de perdre toutes leurs économies :

- *J'ai pris mon bas de laine après pratiquement huit ans d'économie. Puis au fur et à mesure, j'ai vendu quelques bijoux que je m'étais appropriés personnellement. Puis, je n'ai jamais eu d'aide, de ressources ou quoi que ce soit. Tout ce que j'ai utilisé, je dirais à 95 %, c'est sur fonds propres. Il m'est arrivé d'être en crise de liquidité, d'appeler une ou deux amis pour juste avoir de quoi payer les plateformes ou mes factures d'internet. Puis dès que j'ai des retours d'argent, je les rembourse. Mais je dois vous avouer que c'est pas facile. Néanmoins, cela m'a rendue forte et persévérante, car si je perdais, j'aurai tout perdu-* participante 15
- *Avant de venir ici {Québec}, j'ai fait des économies. Et puis je n'ai eu aucune aide extérieure. Ça faisait qu'on se battait pour ne pas tout perdre-* participante 1.
- *Les ressources économiques, je pense que c'était seulement mon propre argent-* participante 5.

#### **4.3.2. Fonds issus de la famille**

Le financement peut également provenir du conjoint. Ce dernier contribue financièrement à la construction du projet en autorisant les virements bancaires de son épouse :

- *Tout ce qui a été payé pour l'entreprise est sorti de nos poches, mon mari et moi. Il fallait juste que je lui explique : chéri, je veux louer le local. Et il me faisait un chèque-* participante 4.
- *J'étais une femme au ménage avant de commencer à travailler dans l'entrepreneuriat. Mon mari était énormément satisfait de ma volonté de sortir de la*

*maison, car je devenais moche et grasse. Il n'a donc pas eu de difficulté à me donner un capital. J'ai juste préparé une estimation de mon projet et j'ai présenté-* participante 20.

#### **4.3.3. Soutien gouvernemental**

Le gouvernement québécois soutient les femmes entrepreneures par le biais des subventions de projets.

15% des femmes ont déclaré avoir reçu un soutien gouvernemental même si la participante 1 pense que le financement de l'État, pour les immigrants, « *il n'y en a pas beaucoup* ». Pourtant, certaines participantes déclarent avoir perçu une somme d'argent d'environ 50000\$ en additionnant les bourses et subventions offertes par l'État. Ces subventions pouvaient soit se limiter à une année, soit, s'étendre sur plusieurs années:

- *J'ai obtenu du financement, mais du ministère de L'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie oui. Donc la bourse d'entrepreneur, c'est 12 500 \$. Et la bonne incubation, ça a été à 37 500. Donc au total, c'est 50 000-* participante 6.
- *Les subventions qu'on a eues, Bah, c'est beaucoup d'appels à projets par le gouvernement en fait-* participante 2.
- *On a eu un apport du FIRM, qui est le Fonds d'initiatives et de rayonnement de la métropole, qui donne des subventions non remboursables à des entreprises d'économie sociale. Il y'a aussi quelques branches du gouvernement provincial. Et on a eu ça cette année. En fait, c'est une somme qui est assez conséquente sur trois ans qui va pouvoir couvrir une grosse partie de nos frais fixes pendant trois ans. Donc ça, ça nous donne une immense bouffée d'air frais-* participante 1.

#### **4.3.4. Bourses et concours**

100% de nos participantes ont reçu des bourses qui les ont permis d'acheter des équipements de base et de s'incorporer en tant qu'entreprise tout en constituant en même temps.

- *Alors, comme je le disais, j'avais, j'ai bénéficié d'une bourse. Donc j'ai la chance d'être rémunérée pour cette mesure à hauteur de 500 \$ toutes les deux semaines*

*pendant un an. C'est ça qui m'aide beaucoup. Parce que ça permet d'être un peu plus serein et de ne pas courir après les projets-* participante 13.

- *Notre première stratégie a été vraiment d'aller récolter de l'argent avec des concours pour donner une idée. Dans l'année 2012, on a gagné plus de 30 000 \$ en prix liés aux concours-* participante 12.
- *On a eu plusieurs accompagnements financiers, comme je disais des subventions. On a eu des bourses liées à des concours de « pitch » aussi. On a fait des concours de « pitch » qu'on a gagnés. Donc, il y avait des bourses qui étaient liées à ça –* participante 1

Les bourses et les concours se révèlent donc comme une opportunité inouïe et inestimable pour la continuité et le développement des projets portés par des femmes.

#### **4.3.5. Prêt bancaire**

D'autres femmes ont contracté des prêts auprès des banques de la région afin de démarrer leur entreprise. Donc, le fait de pouvoir tourner de l'argent les a rendues plus performantes, car elles étaient plus confortables et avaient en elles la nécessité de bien mener leur projet pour éviter la prison:

- *J'ai approché des institutions financières qui m'ont prêté de l'argent pour une durée de 1 an prolongeable-* participante 16.
- *C'est ce qui nous donne des ailes aujourd'hui. Les financements qu'on a obtenus, c'est ce qui fait qu'on est capable de commencer à payer nos employés et nos locaux-* participante 2.
- *Ce financement-là nous a permis d'être mieux dans votre projet. Oui. Je l'utilisais d'ailleurs pour faire du marketing. Faire de belles photos de mes produits. Je l'utilise pour acheter à l'avance des boîtes pour envoyer aux clients finaux. Les boîtes normalement sont très chères. Ça m'a donc beaucoup aidé pour faire un gros investissement dans mes boîtes d'un seul coup. Aussi, j'ai pu lancer ma deuxième production. Ça m'a rendue non seulement plus performante, moi-même, mais également capable d'effectuer des choses simples comme pouvoir maintenant avoir un logiciel d'édition de photos, avoir de quoi payer mon site web et de magnifiques boîtes-* participante 3.

Il a été constaté, dans cette partie, qu'aucune femme entrepreneure issue de la diversité n'a fait recours au financement participatif, aux anges financiers ou de toute autre forme de financement qui exigerait une récompense au débiteur.

#### **4.4. LA FAMILLE ET LES PROCHES ONT UNE INCIDENCE SUR LA PERFORMANCE ENTREPRENEURIALE**

La famille est généralement le premier rempart sur lequel s'accroche l'entrepreneure. Avec ses multiples conseils, elle peut, soit empêcher l'entrepreneure d'élargir son horizon, soit ouvrir soit- même l'horizon de celle-ci.

##### **➤ Importance de la famille**

La famille permet non seulement l'apport en conseil. Mais elle représente aussi un soutien moral indéfectible. De plus, elle contribue à la mise en réseau

*Donc ils sont toujours là pour nous pousser à présenter et à y aller. Ils nous ont vraiment aidés à trouver les experts qu'il fallait. Puis, au fur et à mesure, ça a été beaucoup par référence- participante 1.*

En général, les projets portés par les femmes visent à soutenir leur famille. Dans le sens inverse, les membres de leur famille leur apportent du soutien moral, technique en plus du soutien financier.

*Mon entreprise n'est pas officiellement une entreprise familiale, mais c'est une entreprise familiale. Tout ce que vous voyez sur le site, c'est mon fils, c'est mon mari qui m'aide, même ma fille- participante 9.*

Cet univers entrepreneurial finit toujours par ressortir le rôle de la famille. Comme l'a dit la participante 15, le fait de savoir que les membres de sa propre famille sont présents dans l'entreprise et qu'ils pourront en assurer la pérennité demain les pousse à se donner à fond, car ce n'est plus pour le monde qu'elle se bat, c'est pour sa famille. Alors, les femmes entrepreneures que nous avons rencontrées ont reçu du soutien de leur conjoint, de leurs parents, de leurs frères, de leurs enfants et de leurs amis.

#### **4.4.1. Le conjoint/ le copain a une incidence sur la performance entrepreneuriale**

80% des femmes entretenues ont dit avoir bénéficié du soutien de leur conjoint ou de leur copain. Ce soutien était soit moral, financier et même matériel. 20% n'ont pas répondu à cette question, car elles étaient soit célibataires, soit veuves ou soit divorcées.

- *Je pense que mon conjoint aide beaucoup à ma performance et on est un grand soutien l'un pour l'autre quant au moment qu'il sait que je dois absolument travailler-* participante 3.
- *Ça a été beaucoup de soutien, en général de la part de mon copain, le soutien infini parce que maintenant, du côté financier il prend en charge beaucoup de choses de la maison. C'est lui qui soutient beaucoup-* participante 4
- *Juste par le soutien que j'ai mon de conjoint, c'est sûr que je suis beaucoup plus performante. Son soutien émotionnel est aussi incroyable. Et il croit beaucoup en mon projet. Je dois travailler maintenant de longues heures. Parfois, si je suis très occupée, il va se charger de toute la bouffe de la journée pour tous les deux, ou il va se charger du chien ou des choses comme ça. -* participante 3

#### **4.4.2. Les parents ont une incidence sur la performance entrepreneuriale**

D'autres femmes disent plutôt qu'elles ont bénéficié du soutien de leur maman ou de leur papa qui est soit proche ou loin des yeux

- *Ma mère travaille avec moi dans l'entreprise. bien évidemment, elle soutient énormément le projet-* participante 4
- *Je pense que j'ai eu beaucoup de chance. Mon père est entrepreneur. Donc déjà j'ai le modèle à la maison-* participante 5

Le soutien des parents est également financier. Il a réellement permis aux participantes de se lancer en affaires.

- *Mais il y a ma mère aussi qui me soutient comme elle peut. Euh c'est financier. Je dirais. Et ce n'est pas mal tout-* participante 6.
- *Moi, je pense tout de suite à mes parents. C'est certain qu'ils ont eu une ouverture d'esprit aussi parce que la fin de mon doctorat n'a pas été facile. Je n'étais plus payé.*

*Donc, eux, ils ont cru en moi. Ils m'ont soutenu financièrement aussi. Et ils m'ont laissé faire les choix de vie et de carrière que je souhaitais - participante 8.*

Les parents ont également impacté la performance des femmes entrepreneures de notre échantillon, car ils (en particulier la mère) ont inspiré ces femmes à créer leur entreprise à travers les valeurs que ces dernières partageaient :

*Mon entreprise, en fait, je le fais pour ma mère. Pour la simple et bonne raison que quand j'étais enfant, ma mère était femme de ménage et on n'avait pas beaucoup d'argent. Ma mère était monoparentale, elle m'a élevé seule et la priorité, ce n'était pas d'avoir des vêtements. Il fallait manger, il fallait s'occuper de tout un tas de choses, payer les factures et les vêtements. C'était vraiment le dernier truc de la liste. Et moi, j'étais souvent habillée avec des vêtements qui appartenaient aux madames chez qui ma mère travaillait. Alors, elles lui donnaient des sacs de vêtements, de vieilles affaires. En fait, les affaires de mamie qui sentent vraiment le vieux renfermé. Là, elle ramenait à la maison et moi, à chaque fois, je disais Maman, je veux pas être habillée comme ça, je ne veux pas être moche. Mes amis vont se moquer de moi. Et c'est vrai que dans les années 90, être habillée avec des vieux vêtements, ça avait une connotation très négative. Tout de suite, on mettait les gens dans la catégorie : Ils n'ont pas de moyens, ils ne peuvent pas acheter du neuf. C'était très, très difficile. On n'a pas l'engouement du vintage comme on peut l'avoir aujourd'hui. Et moi, j'ai beaucoup souffert de ça. J'ai beaucoup souffert de ça et j'ai vu ma mère beaucoup souffrir aussi de ça parce que elle ne pouvait pas répondre à mes attentes juste parce que mes amis avaient les dernières chaussures à la mode ou le dernier pull à l'école. Et ça, c'était difficile pour moi. Puis un jour, elle m'a dit quelque chose qui a vraiment fait écho et qui résonne dans ma vie de tous les jours. Et dès que je peux, je le partage parce que c'est tellement important. Elle m'a dit : tu dois pas aimer les vêtements pour toi, la valeur, mais pour l'histoire que raconte tout ça- participante 10.*

#### **4.4.3. Les enfants ont une incidence sur la performance entrepreneuriale**

Parmi celles qui ont des enfants, juste quelques-unes (15%) ont dit avoir bénéficié du soutien de leur enfant :

*Mes enfants, quand j'ai eu besoin d'un coup de main au début pour aller faire des salons ou des choses comme ça, ils venaient avec moi. Puis on travaillait tous ensemble. Ça a été le fun aussi. En plus, c'est une entreprise que j'ai démarrée, mais je ne l'ai pas démarrée toute seule-* participante 16.

#### **4.4.4. Les frères et sœurs ont une incidence sur la performance entrepreneuriale**

Le soutien des frères et des sœurs a été le plus difficile à entrevoir durant nos entrevues. Néanmoins, les frères peuvent apporter leur énergie et leur esprit d'innovation et de créativité dans la vie de l'entrepreneure puisqu'ils sont jeunes et ne voient la situation que de haut.

*Je pense savoir que je suis bien entouré maintenant par exemple, par mon frère, Mon père. Ça m'a mis en confiance que je peux entreprendre ce projet là toute seule-* participante 14.

En dehors des citations reportées, quelques femmes (10%) affirment n'avoir reçu aucun soutien de la part de leur famille :

- *Famille, je dirai très peu d'influence-* participante 2.
- *Le rôle de ma famille. On ne voit pas beaucoup. Mon mari a aidé un petit peu dans les petites choses dans l'entreprise. Mais, moi, j'étais toute seule avec le projet. Il ne s'implique pas dans l'entreprise, mais là, j'ai besoin de lui. C'est la famille. Il y en a qui m'encouragent, il y en a qui disent : c'est un trop gros projet. Attention de ne pas trébucher-* participante 17.

#### **4.4.5. Les proches ont une incidence sur la performance entrepreneuriale**

D'un autre côté, en dehors de la famille, les proches sont aussi très importants pour la femme entrepreneure. Ils ont un impact sur sa carrière. Il faut le préciser, quand on parle de proches, on y met les amis avec qui on est resté proche dans l'espace du temps.

Pour commencer, les amis participent beaucoup à l'épanouissement des femmes que nous avons entretenu soit 55% en les poussant à s'engager et à ne pas abandonner à la moindre difficulté. Ils ont également représenté un réseau informel direct pour celles-ci dans la

mesure où ils étaient leurs premiers clients en affaire et s'occupaient de parler de l'entreprise aux autres.

- *J'ai des amis aussi qui me disaient depuis longtemps : mais travaille pour toi. En tout cas, ça a pris un petit peu de temps à me décider. Mais oui, j'ai des amis qui m'ont encouragé lourdement. À le faire, en fait, même si j'étais un petit peu réticent au début-* participante 13.
- *Je dirais que le plus grand soutien moral, c'était des gens qui me disaient : lance-toi, on croit en toi, on croit que tu es la personne, que tu as tout ce qu'il faut pour développer tes projets. Et finalement c'est ça qui m'a fait prendre l'action et faire le pas vers l'entrepreneuriat comme finalement de dire oui, ok, je vais le faire. Et c'est vraiment grâce aux gens autour de moi qui m'ont encouragé à le faire. Outre ce qu'ils m'ont dit à mes proches, à la plupart des gens que je racontais m'ont encouragé-* participante 3.
- *Je pense qu'ils ont, au cours d'un an, eu un impact sur ma performance. Et puis, s'il y a par exemple des gens qui me disent par exemple mon amie me dit, qu'est-ce que tu as fait aujourd'hui? Et continue, ça veut dire? Et ça, ça a un impact sur ma performance-* participante 5.

#### **4.5. D'AUTRES RESSOURCES ONT UNE INCIDENCE SUR LA PERFORMANCE ENTREPRENEURIALE**

Bien que nous ayons émis une limite dès l'entame de notre recherche en ne visant que l'accompagnement, le financement, nous nous sommes rendu compte, au fil des entrevues, nous avons été témoins du fait que d'autres ressources peuvent avoir une incidence sur la performance entrepreneuriale de la femme entrepreneure issue de la diversité. En plus de la famille, nous avons noté la confiance en soi, le fait d'avoir des modèles, etc.

##### **4.5.1. Confiance en soi a une incidence sur la performance entrepreneuriale**

La confiance en soi en elle-même est une ressource morale très importante et indispensable pour le bon déroulement du projet, car c'est le fait de croire en soi qui favorise l'envol de la femme entrepreneure. De croire qu'elle a un potentiel extraordinaire

et qu'elle est aussi capable de créer, de réaliser et de briser les barrières patriarcales qui l'engloutissent :

- *je pense que je suis performante, car je crois en moi. Et les autres aussi croient en mon potentiel-* participante 19.

- *si les autres ne croyaient pas en moi comme ils les font, je ne pense pas que je serai arrivée aussi loin avec mon projet-* participante 20.

#### **4.5.2. La motivation a une incidence sur la performance entrepreneuriale**

Le facteur « motivation » a été l'élément le plus récurrent dans le discours des femmes entrepreneures issues de la diversité que nous avons eu dans notre échantillon. Ainsi, ces femmes étaient motivées par plusieurs raisons.

Tout d'abord, elles étaient motivées par leur volonté d'accomplir un objectif personnel et de dépasser leur limite:

- *Tout d'abord, je ne me voyais pas continuer dans un peu la sorte de voie royale qu'on nous enseigne entre guillemets constamment à l'université, c'est à dire bac, maîtrise, docs, post-doc, chercheurs. Puis je voulais sortir d'un environnement qui ne me correspondait pas. À Québec, il y avait zéro poste en communication scientifique et ma force n'est pas de la rédaction, c'est vraiment l'illustration ou le dessin. Donc, je me suis dit OK, je vais prendre des cours en ligne, en graphisme. Je vais me former aussi à l'entrepreneuriat. Puis je vais créer mon propre job parce qu'il n'y a rien pour moi qui correspond à mes forces-* participante 8.

- *Je pense que c'est pour l'accomplissement personnel et puis pour la liberté à dépasser mes limites. Voir jusqu'où je pourrais aller. Est-ce que je peux bâtir quelque chose d'assez intéressant pour embarquer les gens avec moi-* participante 1.

D'autres entrepreneures étaient motivées par leur volonté de changer, d'améliorer la vie en communauté en fonction de leurs valeurs et d'avoir un pouvoir décisionnel:

- *Oui, donc nous. En fait, j'ai pensé le projet X parce que je voulais mettre en place une solution pour réduire à la source les déchets liés aux emballages à usage unique dans la restauration. On était en pleine pandémie, donc c'était très contextuel. En pleine*

*pandémie, les restaurants étaient fermés. Ça me dérangeait de remplir mes poubelles alors même que je faisais attention par plein d'autres moyens de limiter mes déchets. Et à chaque fois que je voulais encourager un restaurateur de mon quartier, il fallait que je remplisse ma poubelle à un niveau qui était beaucoup trop important par rapport à mes envies. Donc voilà, je me suis dit : c'est ça, il faut faire quelque chose et ça a été le principal « why ». Oui, c'était vraiment pour rechercher cet impact, avoir cet impact de réduction des déchets. J'ai créé un projet qui répondait à mes valeurs-* participante 2.

- *J'ai dit qu'il fallait que j'aide un peu mes enfants à venir, puis les autres personnes de la communauté. Donc c'est ça ma motivation, c'est très personnel comme initiative. Oui, préparer le terrain pour mes enfants, puis aussi pour les autres personnes comme moi, entrepreneure. Ça donne une opportunité d'amener du changement de façon plus flexible parce que j'aurais pu le faire par une initiative sans but lucratif, donc plus charitable-* participante 6.
- *C'est le fait de vouloir aider les gens et de ne pas être satisfait dans les conditions de travail que j'ai connu-* participante 4.
- *À la recherche d'une certaine indépendance plus que financière, décisionnelle à gérer ma propre entreprise à ma façon-* participante 11.

Pour la participante 3, sa performance vient du fait qu'elle était motivée par le goût d'entreprendre quelque chose de son propre chef afin de donner du sens à sa vie. En même temps, elle était motivée par la flexibilité des horaires dans l'entrepreneuriat, elle affirme d'ailleurs que :

- *Ça a été la force des choses parce que j'aimais bien avoir ce côté de l'indépendance et de faire des choses que je ne pouvais pas faire dans le cadre d'une entreprise qui va me donner-* participante 18.
- *Le fait de pouvoir créer quelque chose de sa propre tête, de son propre corps, quelque chose qui va un peu au-delà d'un échange monétaire. Je cherchais à trouver un sens au travail que j'allais faire dans la vie. De plus j'apprécie beaucoup le côté flexible des horaires, par exemple, si je veux travailler jusqu'à 1 h du matin, c'est correct. Mais si le lendemain je dors jusqu'à 10 h, c'est correct aussi. Cette liberté m'attirait beaucoup aussi. Et finalement, mon entrepreneuriat, c'est parce que j'aime*

*et je voulais créer quelque chose qui s'attache à mes valeurs. Je voulais créer quelque chose qui s'attache aux valeurs de l'écologie et c'est là que j'ai commencé à poser à idées- participante 3.*

Dans quelques cas, la motivation de la femme vient du fait qu'elle a analysé le besoin sur le marché et qu'elle a trouvé le moyen d'exploiter ce besoin en son avantage.

*C'est parce que j'ai vu un besoin sur le marché- participante 17*

Une autre motivation vient du fait que certaines femmes entrepreneures ont grandi dans une famille où il y avait beaucoup d'entrepreneurs. De ce fait, elles ont cultivé cet esprit d'entrepreneuriat et ont été motivées par le soutien dont elles pouvaient bénéficier :

*J'ai grandi dans une famille où il y avait beaucoup des entrepreneurs. Il y avait plusieurs d'entre eux qui avaient leurs propres entreprises et moi, je participais à faire des activités, par exemple avec ma marraine. Elle avait une entreprise de pâtisserie. Plusieurs fois, je travaillais avec elle et j'ai vu comment ça fonctionne- participante 5.*

Par contre, certaines entrepreneures n'avaient aucune origine en entrepreneuriat. Elles ont été motivées par les enjeux et les difficultés liés à leur choix d'entreprendre en occurrence le défi du manque de confiance en soi.

*- Il n'y avait rien qui me prédestinait à devenir entrepreneure. Il faut savoir que moi, je suis quelqu'un qui manque de confiance. J'ai travaillé dessus des années. En arrivant à Montréal, j'ai vu qu'ici, l'entrepreneuriat, c'était comme une seconde nature pour beaucoup de gens- participante 10.*

*- C'est gagner ma vie. Pouvoir avoir les ressources, pas forcément. Toutes les ressources matérielles et en compétences pour pouvoir contribuer significativement au renforcement de l'éducation et lutter contre la pauvreté. Parce que la finalité, c'est la sécurité et la stabilité de tout le monde et pour le faire avec les évolutions et l'installation de l'ère numérique. Il y a beaucoup de gens qui s'appauvrissent par ignorance. Alors, c'est ça mon why. Il faut voir le futur si on veut vraiment vieillir entre de bonnes mains, avoir les bons soins et voir nos enfants rayonner avec notre travail, faut qu'on contribue en ce moment. Je pense que je suis de nature discrète et très technocrate. Alors j'arrive à concrétiser les rêves des autres. C'est ça, ma raison d'être – participante 15.*

#### **4.5.4. Le réseau de contacts a une incidence sur la performance entrepreneuriale**

Pour certaines entrepreneures, le réseau de contacts est important pour la performance, car ils encouragent la femme entrepreneure dans son parcours grâce à leur humeur positive, à leurs idées et leurs appréciations.

- *Parce qu'ils m'ont apporté beaucoup d'éclairage sur moi, sur les compétences que je peux acquérir en tant que personne, sur la manière de me comporter, la manière de m'exprimer ; et sur mon bien être. Parce que mon réseau détient les rênes. Donc, je suis entouré de personnes qui sont dans une positivité. Ça m'encourage et ça m'influence-* participante 1.
- *Je pense que les contacts ont enrichi mon processus, m'ont donné de meilleures idées, m'ont donné la capacité à être résiliente mais aussi performante. Ça c'est sûr que oui, parce que parfois on te donne un conseil et tu te dis : ah oui, je faisais ça d'une autre façon, complètement différente, qui me prenait plus de temps ou si je n'avais pas pensé à le voir de cette façon aussi. Donc ça, c'est sûr que ça améliore la performance-* participante 3.

Le réseau joue également un rôle important dans le développement de l'entreprise créée par la femme entrepreneure.

- *Donc mon réseau joue un rôle très important pour mon entreprise maintenant que cette nouvelle qui n'a pas encore de réputation-* participante 4.
- *Pour les contacts, ça m'aide beaucoup. Comme je vous dis, il m'aide à développer l'entreprise-* participante 5.

#### **4.5.5. Le secteur d'activité a une incidence sur la performance entrepreneuriale**

Pour nos entrepreneures, le secteur d'activité a eu une incidence sur leur performance :

Dans un premier sens, son impact est positif lorsqu'il représente une priorité pour le gouvernement local ou national.

*Oui, mais moi je suis convaincu que oui. Notre secteur d'activité aujourd'hui, le fait qu'on travaille en économie circulaire, c'est aussi une des priorités du gouvernement à l'échelle du Québec. Avec la crise climatique et tout ça, c'est sûr que l'économie circulaire, c'est un peu la côte dans le sens où il y a beaucoup de financement qui est octroyé aussi pour ce secteur d'activité là- participante 2.*

Le secteur d'activité peut également jouer sur la performance lorsque l'entrepreneure y possède de l'expérience. Il peut s'agir d'un secteur d'activité dans lequel la femme entrepreneure exerce depuis plusieurs années.

- *Je dirais que positivement. Oui, parce que mon secteur d'activité, c'est le domaine de mon ancien métier. J'étais top model, raison pour laquelle je suis excellente dans l'industrie de la mode. Donc je connais très bien comment ça marche- participante 3.*
- *Oui, oui, clairement, parce que je suis dans un secteur d'activité qui est très attractif de par mon travail, mais aussi de par l'entreprise donc. Et à titre personnel, je suis quelqu'un qui fait beaucoup de recherches. J'ai de l'expérience. Donc oui, bien sûr que ça ait de l'impact sur ma performance. De manière générale, ça a un impact positif, bien au contraire- participante 10.*

#### **4.5.6. Appartenance à la diversité a une incidence sur la performance entrepreneuriale**

Le fait d'appartenir à la diversité a également impacté sur la performance des femmes entrepreneures que nous avons interviewées soit 80%. Car les personnes appartenant aux mêmes champs de diversité qu'une entrepreneure ont tendance à lui faire plus confiance :

- *Mais oui, ça a influencé d'une bonne manière pour atteindre plus de personnes du côté des candidats parce que c'est mon pays de naissance, le Mexique. Donc pour l'instant, ça a influencé d'une belle façon. Parce que, en étant un entrepreneur qui vise à aider les candidats à l'immigration et qui vise à aider les entreprises avec la*

*pénurie de main-d'œuvre., certaines associations se sont connectées avec moi juste parce que je suis un descendant de l'Amérique latine. Donc oui, ça, ça aide aussi. Il y a des bons coups-* participante 4.

- *Je pense que oui. Je pense que le fait de m'exprimer autrement ou de chercher à me faire comprendre, les gens apprécient beaucoup. Donc, en général, tous les clients ou les personnes que je peux rencontrer, ils sont très positifs à ça. Donc du coup, je trouve que c'est une façon d'engager les conversations déjà d'une. Et puis, j'aime aussi savoir quelle expérience j'ai eue parce que j'étais aussi charpentier en France. Du coup, c'est aussi une grande valeur. Et donc, du coup, je dirais que, en majorité, c'est positif. Je n'ai jamais, jamais eu de remarques désobligeantes par rapport à ça-* participante 13.
- *Par exemple la madame que j'ai connue au début, avec laquelle j'ai structuré les idées de mon entreprise. Elle vient de mon pays aussi. Eh bien voilà, avec elle, comme j'ai déjà une collection parce qu'on vient du même pays. Et ça a facilité beaucoup de choses-* participante 5.

Dans d'autres situations, la diversité a permis à 70% des femmes entrepreneures d'obtenir de l'accompagnement

- *Oui, j'ai été clairement accompagné, puisque c'était une bourse justement pour les entrepreneurs issus de l'immigration-* participante 10.
- *le financement, pour le Réseau des femmes d'affaires du Québec. Oui, c'était des bourses réservées aux minorités visibles en affaires-* participante 15.

## **CHAPITRE 5 : DISCUSSION**

Ce chapitre vise à mettre en évidence les contributions de notre recherche à la littérature scientifique s'intéressant à l'entrepreneuriat féminin et en particulier aux femmes entrepreneures issues de la diversité au Québec. Nous débuterons par effectuer un retour sur nos sujets principaux de recherche. Nous enchaînerons ensuite en discutant de l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sous le prisme des deux théories que nous avons mentionnées. Les apports de l'étude seront ensuite abordés, suivis des implications théoriques et pratiques, des limites de l'étude puis des avenues de recherches futures suggérées.

### **5.1. L'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

La section suivante a pour finalité de mettre en perspective nos résultats avec le volet théorique de notre étude. Nous traiterons d'abord des résultats de notre recherche en lien avec les deux sujets principaux. Puis nous enchaînerons avec un retour sur les parties prenantes ayant eu une incidence sur la performance entrepreneuriale. Dans la seconde partie, l'interaction dynamique constante entre l'ensemble des parties prenantes sera discutée.

#### **5.1.1. Accompagnement et performance entrepreneuriale**

Notre premier sujet de recherche stipulait que le fait d'être accompagné avait une incidence sur la performance entrepreneuriale. Alors, comme les femmes interrogées ont prouvé que l'accès à un accompagnement de qualité les rendait plus performantes, nous avons questionnés leurs expériences avec les services d'accompagnement dont elles avaient déjà bénéficié.

##### **5.1.1.1. L'accès à l'infrastructure a une incidence sur la performance entrepreneuriale**

40% des femmes entrepreneures issues de la diversité interrogée affirment avoir eu accès aux infrastructures mises à leur disposition par les structures d'accompagnement telles que les universités (Université de Laval, HEC Montréal) et les autres programmes d'accompagnement tels que "entreprendre Ici". Cet accès aux infrastructures par l'entremise des parties prenantes comme l'université et les autres programmes

d'accompagnement ont contribué significativement à la performance des entrepreneures de la diversité en termes de gestion des employés, des contrats, des productions et des ventes (Freeman 2004). En effet, grâce aux locaux (Messeghem et Al, 2014; Hafsa et Mina, 2021; Theodoraki, 2021), elles avaient la possibilité de prendre un employé de plus et pouvaient leur assigner des tâches différentes. De même, elles avaient un espace dans lequel elles pourraient inviter des potentiels fournisseurs et gagner des contrats ou stocker des biens.

De plus, les infrastructures qu'on a bénéficié, les entrepreneures de la diversité se faisaient principalement par le biais des programmes d'accompagnement spécialisé comme (Entreprisme). L'offre de ces espaces étant insuffisants, les 60% de notre échantillon n'ont pas eu accès. Mais, elles sont restées tout de même performantes en raison des autres facteurs de la performance comme le conseil, le mentora, etc.

#### **5.1.1.2. Le conseil, le coaching, le mentorat ont une incidence sur la performance entrepreneuriale**

Nos analyses révèlent que le conseil offert par les services d'accompagnement se traduit par l'attribution d'un consultant qui écoute avec attention les besoins des accompagnées (Cuenoud et Wollf, 2017).; et que les femmes entrepreneures issues de la diversité manifestent le besoin d'être conseillées à tous les niveaux de développement de leur projet.

De même, nous avons découvert sur le terrain que 35% des femmes entrepreneures de la diversité entretenues ont été accompagnés par un coach et témoignent de l'apport positif de cette expérience dans leur performance en tant qu'entrepreneures Audet et Couteret (2005), particulièrement dans la gestion de la comptabilité, des employés et même du temps. Environ 20% des femmes interrogées ne se sont pas fait accompagner parce que l'accompagnement proposé ne tenait pas compte de leurs caractéristiques individuelles vu qu'elles étaient issues de la diversité.

Le mentorat a également beaucoup impacté sur la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité de notre échantillon. En effet, 55% des femmes de notre échantillon qui ont eu accès à un mentor mis à leurs dispositions par les structures

d'accompagnement citées (entreprendre ici...) procédaient à l'attribution des mentors qui partageaient bénévolement leur expérience avec les entrepreneures novices (Mitrano-Méda et Véran, 2014; Cuenoud et Wollf, 2017). Ces mentores ont eu une influence positive sur leurs performances dans le cadre de la gestion de la comptabilité, de la gestion du temps et des ventes. Par contre, nous avons constaté que les entrepreneures de la diversité faisaient face à l'incompréhension de son projet par le mentor ou le coach. En effet, plus de 60% de ces femmes déclarent que dans leurs relations d'accompagnement, elles prenaient plus de temps pour expliquer son projet au mentor que de se faire conseiller, ce qui influençait négativement la relation mentore mentoré. Ainsi, ce défi (incompréhension du projet entrepreneurial de l'accompagner par le mentor) influence négativement la performance des femmes de la diversité dans la mesure où la gestion du temps d'apprentissage se réduit et les connaissances qu'espérait l'accompagné seront amoindries. D'autant plus, que le mentorat est une partie prenante prépondérante dans l'attente des objectifs de performance par ces dernières (Freeman 2004; King 2008).

Les éléments fournis par les femmes issues de la diversité par rapport à l'apport bénéfique du conseil, du mentorat et du coaching nous font comprendre à suffisance que lorsqu'une entrepreneuse de la diversité bénéficie de ces services, elles ont plus de chance que son projet perdure dans le temps. En effet, cela peut aller dans le même sens que L'Écuyer (2017) qui affirme que le taux de survie moyen des entreprises en démarrage peut grimper jusqu'à 80% lorsque l'entrepreneuse a un mentor, un coach ou un consultant à ses côtés qui tiennent compte de ses caractéristiques individuelles.

### **5.1.1.3. La formation a une incidence sur la performance entrepreneuriale**

La formation a eu une influence positive dans la performance entrepreneuriale des femmes de la diversité sur la quasi-totalité (95%) en ce qui a trait surtout à la gestion de la comptabilité, des contrats et des employés, car cette performance requiert certaines compétences professionnelles spécifiques en comptabilité et en gestion des ressources humaines et dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication Lemieux (2022). Nous nous sommes rendu compte pendant nos analyses que la formation spécialisée était la plus rentable en termes de résultat directement perceptible sur la performance des femmes entrepreneures de la diversité L'Écuyer (2017), car elles traitent

plus en profondeur les disciplines de la gestion tels les ressources humaines, la gestion financière et le marketing.

De plus, 20% des femmes de notre échantillon ont eu des formations spécifiques en entrepreneuriat, mais continuent à avoir des difficultés pour les mettre en pratique dans leurs projets, car elles ne sont pas assez aiguillées à la manipulation des logiciels de comptabilité par exemple, de gestion des réseaux sociaux et des sites web. Aussi, il transparait que la littérature au sujet de la formation ne prend pas assez en compte l'importance déterminante que l'initiation aux nouvelles technologies de l'information et de la communication joue dans la performance des entrepreneures Lemieux (2022) plus précisément de la diversité. Mais, la littérature se concentre plutôt sur les formations comme la comptabilité, la gestion des ressources humaines (Cuenoud et Wollf 2017; Lcuyer 2017; Saleh, 2020). Et ne prennent pas suffisamment en compte les outils d'interactions avec la clientèle tels que les réseaux sociaux et les sites web qui sont devenus primordiaux dans la performance des entrepreneures de la diversité.

#### **5.1.1.4. L'accès à un réseau de contacts à une incidence sur la performance entrepreneuriale**

En dernier ressort, l'accès à un réseau a eu une incidence sur la performance dans la gestion des contrats et des ventes des femmes entrepreneures issues de la diversité de notre échantillon. Ces dernières (45%) ont affirmé que c'était un moyen pour les structures d'accompagnement de les aider à créer des réseaux avec des investisseurs et des conseillers professionnels dans leur domaine d'action ainsi qu'avec des clients et des potentiels fournisseurs (Teodoraki 2021; Hafsa et Mina 2021). Cette mise en réseau s'est effectuée principalement par la participation active des femmes entrepreneures issues de la diversité à des évènements de réseautage (conferences, pitches), à des levés de fonds regroupant de potentiels investisseurs (Tornikovski et Newbert, 2007 ; Chabaud et al., 2010; Bornard et al. 2019).

De ce fait, l'apport positif des services d'accompagnement en matière de réseautage se traduit par « branchements » avec les investisseurs, des clients, des conseillers et les fournisseurs » Hafsa et Mina (2021). Cependant, l'ensemble des entrepreneures de la

diversité de notre échantillon qui participent aux évènements de réseautage relèvent une difficulté qui est liée à leurs appartenances à la diversité. En effet, les investisseurs et les clients ont un préjugé sur leurs capacités d'exécuter le contrat sollicité. À l'instar des femmes qui évoluaient dans le domaine de la construction.

En somme, tout l'accès aux services d'accompagnement dont ont bénéficié les femmes entrepreneures issues de la diversité est entravé par des obstacles liés à leurs caractéristiques individuelles. Même si nous pouvons observer que l'accompagnement peut avoir une influence positive sur la performance entrepreneuriale des femmes de la diversité, autant dans la gestion efficace du temps, que dans le développement des connaissances dans la gestion de la comptabilité et des ressources humaines en passant par l'acquisition des qualités interpersonnelles indispensables dans l'approche des clients et des fournisseurs. Néanmoins, alors que l'accompagnement requiert certaines exigences, les femmes entrepreneures issues de la diversité continuent à faire face à de la discrimination, les stéréotypes de genre l'accès au financement de la part même des organismes d'accompagnement qui sont spécialisées PCFE (2022). De plus le manque de connaissance des parties prenantes (gouvernement, organisme de financement et d'accompagnement, les mentores, etc.) sur leur besoin spécifique freine la dynamique initiée par toutes les politiques gouvernementales et le concours de tous les acteurs de l'écosystème visant la promotion de l'entrepreneuriat de la diversité. Ainsi l'objectif de performance poursuivi par toutes les parties prenantes est difficile à atteindre (Freeman 2004; King 2008).

### **5.1.2. Le financement et performance entrepreneuriale**

L'accès au financement s'est avéré être un atout important pour les 90% des entrepreneures de notre étude. Elles ont bénéficié soit d'un financement externe, soit d'un financement interne. 75% de femmes entrepreneures de notre échantillon ont sollicité le financement externe pour embaucher de nouveaux employés. La raison pour laquelle ces entrepreneures sollicitaient le financement dépendait du type d'entreprise et du secteur d'activité dans lequel cette entreprise se situait. À cet effet, le financement provenait principalement des sources telles que : les fonds propres, les bourses, concours et subventions et les prêts bancaires

### **5.1.2.1. Les fonds propres ont une incidence sur la performance entrepreneuriale**

De prime à bord, nous avons eu l'incidence des fonds propres sur la performance entrepreneuriale des femmes de notre étude. Plus de la moitié (55%) des femmes de notre échantillon ont déclaré avoir utilisé leur propre économie pour le lancement de leur projet. Les fonds propres consistaient davantage à des économies, des ventes de bijoux et objets personnels, etc. pour obtenir un capital d'affaires. Elles ont fait aussi appel au soutien financier des membres de la famille (particulièrement du conjoint et de la mère).

Ce sacrifice les a rendues plus performantes dans la gestion des contrats, car elles étaient face aux défis de ruiner leur vie et de perdre toutes leurs économies. Ce risque-là poussait les femmes de la diversité à se motiver davantage et à consacrer plus de temps à la gestion de leurs entreprises. Fundica et Startup Montréal ont pourtant parlé de mise de fonds et de "love money " pour désigner les investissements personnels et du soutien financier provenant de la famille. Mais, nos analyses ont révélé que les fonds propres de l'entrepreneure étaient insuffisants dans 80% de cas. Dans 20% des cas, les fonds propres ont été suffisants, car les entrepreneures se lançaient dans des entreprises de service qui ne demande pas un financement de début élevé.

### **5.1.2.2. Les bourses et subventions ont une incidence sur la performance entrepreneuriale**

Ici, le gouvernement québécois s'est avéré être une partie prenante de taille qui a influencé positivement la performance entrepreneuriale des femmes de la diversité (Freeman 2004). Pour se faire, le gouvernement québécois soutient les femmes entrepreneures de la diversité par le biais des subventions et d'appels aux projets. Par ailleurs, en cohésion avec plusieurs fondations et organismes à impact social, il offrait des bourses et concours à ces femmes. 45% des femmes entrepreneures de la diversité ont affirmé avoir déjà reçu des bourses allant entre 5000 et 50000 dollars qui les ont permis d'acheter des équipements de base et de s'incorporer en tant qu'entreprise. De ce fait, la performance se traduisait dans la gestion des employés et des contrats dans la mesure où l'obtention de ces bourses et subventions a permis de recruter de nouveaux employés et d'honorer de nouveaux contrats avec les potentiels clients.

De plus, nous avons réalisé que le gouvernement est un pilier important pour les entrepreneures de notre échantillon parce qu'il a offert plusieurs aides pour les soutenir pendant les périodes difficiles comme lors de la pandémie de COVID 19. L'aide du gouvernement québécois se situait davantage dans le domaine financier. Il allouait des subventions et des appels aux projets pour les entrepreneures en général afin de soutenir l'innovation au Québec.

Les auteurs, comme (Messeghem 2014; Peyroux et al., 2019), avaient uniquement appréhendé le rôle du gouvernement dans un volet de pilotage des entreprises portées par les entrepreneures qui le sollicitaient. Par exemple, le gouvernement pouvait solliciter les compétences des experts, fonctionnaires, techniciens ou animateurs locaux ou nationaux pour appuyer le projet des entrepreneures après avoir déterminé celui qui est intéressant et parfois rentable. (Peyroux al., 2019).

Ces bourses et subventions, bien qu'influençant positivement la performance entrepreneuriale des femmes de la diversité, il n'en est pas moins que ces critères d'obtention lui donnent un caractère « discriminatoire ». En effet, 55% de ces femmes interrogées n'ont pas eu accès à ces bourses et subventions en raison de la résidence permanente qu'elles n'ont pas. De même que la lourdeur administrative pour bénéficier de ces subventions et bourses. C'est des femmes qui nous ont partagé le fait que solliciter une subvention, prend au moins 60% de son temps dans une semaine. Ce qui les empêche de se concentrer à ces tâches d'entrepreneure. Ainsi, 25% de ces femmes ont déclaré ne plus candidater à des subventions gouvernementales en raison du facteur temps.

### **5.1.2.3. Les prêts bancaires ont une incidence sur la performance entrepreneuriale**

Une autre source de financement ressorti de notre terrain a été les prêts octroyés par les institutions financières. Cependant, le financement par les prêts bancaires a été le plus difficile à obtenir, car 98% des femmes entrepreneures issues de la diversité que nous avons interrogées, manquent souvent d'historique de crédit à cause de leur statut migratoire (résidente permanente, permis d'études, etc.) PCFE (2022), de même que l'absence de garantie pour les femmes qui travaillent sans partenaire citoyen et parfois de l'historique de crédit qui est vide. Cette situation défavorable a un impact négatif sur leur performance. Or, nos analyses ont révélé que les entrepreneures de la diversité de notre

échantillon (5%) ayant réussi à obtenir un prêt de démarrage sont devenues performantes dans la gestion des contrats (clients, fournisseurs), des productions, des employés et des ventes, car elles pouvaient honorer un plus grand nombre de contrats et recruter la main-d'œuvre nécessaire pour la bonne marche de son projet. Alors, elles ont tendance à choisir d'investir dans des activités qui nécessitent moins de capitaux parce qu'elles manquent de financement suffisant. Purvi et Chaya (2017) avait déjà mis l'accent sur le fait que les femmes n'ont pas facilement accès au financement par les banques et les organismes de financement.

De plus, nous avons noté l'apport des organismes de financement qui ont marqué l'esprit de nos entrepreneures (98%). En effet, le financement de la part de ces organismes n'était pas facile, car elles émettaient un certain nombre de restrictions concernant le plafond de prêt pour une femme et parfois, l'historique de crédit et la résidence permanente devenaient encore des obstacles dans l'octroi des prêts pour une question de sécurité des investissements (Peyroux al., 2019).

### **5.1.3. Soutien familial et performance entrepreneuriale**

Au cours de notre analyse, nous avons réalisé toute l'importance que renferme la famille dans la performance de l'entrepreneure. Avec ses multiples conseils, elle peut, soit empêcher l'entrepreneure d'élargir son horizon, soit ouvrir soit- même l'horizon de celle-ci. La famille permet non seulement l'apport en conseil, mais elle représente aussi un soutien moral indéfectible. De plus, elle contribue à la mise en réseau (Arregle et al. 2013). L'apport des membres de la famille (conjoint, parents, enfants, frères et proches) a une incidence positive sur la performance dans la gestion du temps de l'entrepreneure de la diversité. En effet, puisqu'elles sont souvent appelées aux tâches domestiques, les 80% des femmes entrepreneures de la diversité que nous avons interrogées soulignent clairement le relai que prennent leurs conjoints en ce qui concerne les tâches domestiques afin qu'elles puissent se consacrer pleinement à leurs activités entrepreneuriales.

De plus, il ressort que le manque d'expériences et de confiance de ces entrepreneures dans les tâches (finance, comptabilité...), peut-être comblé par les membres de la famille que ce soit sur le plan de la comptabilité et même des relations avec les fournisseurs. Le

soutien familial dont elles bénéficient met l'entrepreneure en confiance puisqu'elles ont une motivation intrinsèque liée à la survie de leurs familles.

Toutefois, ces femmes témoignent de la grande difficulté pour bénéficier du soutien familial qui est une partie prenante indispensable dans la performance de ces dernières à la loupe de nos théories mobilisées (Freeman 2004; King 2008). Ainsi, ce soutien réside dans le fait de concilier le travail et les obligations familiales, car faire la part des choses entre le travail et la famille est un effort qui requiert beaucoup de motivation et de détermination de la part de la femme qui décide de se lancer dans l'entrepreneuriat Andal et Shawn (2017).

#### **5.1.4. D'autres ressources**

Nous avons identifié d'autres ressources qui ont une incidence sur la performance entrepreneuriale des femmes entrepreneures issues de la diversité tels que la motivation, la confiance en soi, l'appartenance à la diversité

##### **5.1.4.1. La motivation**

Le facteur « motivation » a été l'élément le plus récurrent dans le discours des femmes entrepreneures issues de la diversité que nous avons eu dans notre échantillon (95%). Cette motivation les a rendues plus performantes à plusieurs niveaux (gestion du temps, des contrats, de la production, des ventes), car elles consacraient plus de temps à leur activité et recherchaient sans cesse des alternatives de développement.

De plus, ces femmes interrogées (70%) étaient motivées par plusieurs raisons parmi lesquelles leur volonté d'accomplir un objectif personnel « pull » Gabarret et Vedel (2015) et de dépasser leur limite, de changer, d'améliorer la vie en communauté en fonction de leurs valeurs et d'avoir un pouvoir décisionnel. En même temps, elles étaient motivées par la flexibilité des horaires dans l'entrepreneuriat.

Dans quelques cas (30%), la motivation de l'entrepreneure de la diversité venait du fait qu'elle a analysé le besoin sur le marché et qu'elle a trouvé le moyen d'exploiter ce besoin en son avantage « push » Gabarret et Vedel (2015). Une autre motivation vient du fait que certaines femmes entrepreneures ont grandi dans une famille où il y'avait beaucoup d'entrepreneurs. De ce fait, elles ont cultivé cet esprit

d'entrepreneuriat et ont été motivées par le soutien dont elles pouvaient bénéficier (Gabarret et Vedel, 2015).

#### **5.1.4.2. Confiance en soi**

La confiance s'est avérée être une ressource individuelle propre à chaque entrepreneure de la diversité. Elle a donc eu une incidence sur leur performance dans la gestion des contrats en particulier pour celles (55%) qui voient en leurs secteurs d'activité non seulement le potentiel et la rentabilité, mais aussi une source de motivation infinie. Elles ont déclaré qu'elles sont également performantes, car elles croient en elles et espèrent que les autres croiront également en elles. En plus, elles ont déploré le fait que si les autres croyaient en leur potentiel, elles seraient parvenues à plus de réalisation.

Ce qui contraste avec (Heilmann et al., 1988 ; Kazumi et Norifumi, 2017) qui stipulait que les femmes entrepreneures manquent parfois de confiance en soi, car elles manquent parfois d'assistance institutionnelle.

#### **5.1.4.3. Appartenance à la diversité**

Le fait d'appartenir à la diversité a également impacté la performance de la majorité des femmes entrepreneures que nous avons interviewées soit 80%. En effet, elles étaient plus performantes dans la gestion des contrats, des ventes et des productions, car elles avaient déjà réussi à former un réseau composé des personnes de la même catégorie de diversité qu'elles ou avec des associations qui militent pour le rayonnement de la femme entrepreneure issue de la diversité.

Dans d'autres situations, la diversité a permis à 90% des femmes entrepreneures d'obtenir de l'accompagnement parce qu'il y'a des programmes spécialisés.

Nous pouvons témoigner de l'apport de cette recherche dans la revue de littérature qui mettait plus en avant l'appartenance à la diversité comme étant le frein majeur à la progression des entrepreneures de la diversité (Andal et Shawn, 2017).

Par contre, il est important de souligner que le fait d'appartenir à la diversité pour ces femmes continue à les exposer aux préjugés dans leurs parcours entrepreneurial. Autant dans la gestion des contrats, car plus de 80% de ces femmes nous ont confié que les clients potentiels sous-estimaient leurs capacités à honorer les contrats. De même, l'accès au

financement tel que les subventions, les bourses gouvernementales ou les prêts bancaires sont presque impossibles en raison des critères de sélection qui éliminent d'emblée les entrepreneures de la diversité qui n'ont pas la résidence permanente ou un historique de crédit.

## **5.2. APPORTS ET IMPLICATIONS DE L'ÉTUDE**

La section suivante consistera à présenter les apports et implications de l'étude. En premier lieu, nous présenterons les apports de notre recherche qui concernent, entre autres, la contribution dans la littérature sur l'entrepreneuriat féminin de la diversité. En deuxième lieu, nous présenterons les implications pratiques en lien avec les contributions scientifiques de l'étude, qui concernent trois parties prenantes principales, soit l'entrepreneure issue de la diversité elle-même, les services d'accompagnement, les services de financement et les politiques publiques.

### **5.2.1. Apports de la recherche**

Cette partie vise à présenter l'apport de la recherche sur le plan scientifique et sur le plan social.

### **5.2.2. L'apport scientifique**

Tout d'abord, en ce qui a trait aux apports de la recherche, notre projet enrichit l'état actuel de la littérature québécoise sur l'entrepreneuriat féminin, et répond à un manque existant dans la littérature sur l'accessibilité des ressources telles que les services d'accompagnement et de financement des femmes entrepreneures issues de la diversité; puisqu'à notre connaissance, aucune étude ne s'était encore intéressée à la performance des entrepreneures issues de la diversité alors que celles-ci ont parfois une restriction d'accès aux ressources.

En revanche, bien que l'entrepreneuriat de la diversité ait été étudié au cours des dernières années (Becker et Gassman, 2006b; Messeghem et Sammut, 2007, 2010; Batjargal et al., 2013; Hsu et al., 2015; Barbosa et al., 2016; Bornard et al., 2019; Messeghem et al., 2020; Hafsa et Mina, 2021; Theodoraki, 2021) la plupart des recherches effectuées ne prennent pas assez en compte le genre, dans la mesure où les femmes ont des spécificités qui divergent avec celles des hommes (Messeghem et al., 2020). Il peut s'agir de leurs rôles.

au sein de la famille ou encore les stéréotypes auxquels elles font face dans la réalisation de leurs projets (de l'étape de l'intention entrepreneuriale au démarrage de l'entreprise et même dans la phase d'exploitation) (Messeghem et al., 2020).

De plus, l'originalité de notre recherche est liée au fait qu'elle porte sur l'écosystème entrepreneurial québécois, il s'agit d'une composante contextuelle qui se montre aussi avant-gardiste dans la littérature scientifique. Quant à la contribution de notre recherche à la communauté scientifique, elle se situe dans la nouvelle dimension de réflexion qu'elle apporte, aussi bien sur le plan de son objet de recherche (l'entrepreneure de la diversité) que de son contexte (Québec), en réponse à l'absence de connaissance sur le sujet dans le microcosme québécois.

Notre recherche vient donc ajouter une plus-value aux connaissances et à la compréhension des parcours entrepreneuriaux des femmes au Québec. En effet, les 20 entrevues analysées et le caractère qualitatif de notre recherche ont permis de récolter un large éventail d'informations sur l'expérience entrepreneuriale des femmes. Il faut d'ailleurs préciser ici que le fait d'avoir effectué un stage au sein de l'Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal à HEC Montréal nous a permis de nous rapprocher davantage du directeur de cette institution qui apparaît être notre directeur de mémoire. Cela a certainement contribué à obtenir un aussi grand taux de participation de la part des femmes sollicitées dans le cadre de ce mémoire.

De plus, notre recherche a permis de découvrir l'importante influence que l'accompagnement, le financement, la famille et d'autres ressources telles que la motivation ont sur la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité. La combinaison de ces facteurs et des parties prenantes qui y interviennent est une innovation dans le domaine de l'entrepreneuriat féminin de la diversité.

L'étude aura aussi permis d'établir des facteurs de la performance entrepreneuriale spéciale pour les femmes entrepreneures issues de la diversité. Il s'agissait notamment des facteurs de la performance entrepreneuriale telle que : la gestion du temps, des contrats (fournisseurs et clients), des employés, des productions, de la comptabilité, des ventes et de la conciliation vie familiale-vie professionnelle.

### **5.2.3. L'apport social**

L'apport social de notre recherche a trait à la contribution concrète quant à la transformation ou l'adaptation des services d'accompagnement et de financement au Québec en tant que ressources démocratisées ou accessibles à toutes et tous.

De ce fait, notre recherche permettra certainement de mettre en place des services d'accompagnement et de financement de plus en plus adaptés aux besoins des groupes sous-représentés d'entrepreneures pour performer dans leurs ambitions entrepreneuriales. À plus large échelle, une participation entrepreneuriale accrue des femmes au Québec sera favorable pour le développement sociaux-économie de notre société.

Finalement, grâce à notre échantillon, il a été possible d'établir des rapprochements et des distinctions entre les ressources utilisées par les entrepreneures issues de la diversité pour l'atteinte de la performance entrepreneuriale, ce qui se révèle aussi très pertinent. En fait, la constitution de nos échantillons a permis de révéler que toutes les couches de diversité peuvent intervenir dans le domaine. Par exemple, nous avons eu des participantes qui étaient personnes immigrantes, personnes atteintes de neurodiversité, minorités ethniques, minorités visibles, ou LGBTQ2S+. Cela faisait d'elles des parties prenantes variées dont les caractéristiques personnelles et culturelles pourront grandement aider les recherches futures.

### **5.2.4. Implications pratiques**

Grâce à notre recherche, les connaissances quant à l'entrepreneuriat féminin et plus spécifiquement à propos de l'influence des services d'accompagnement et de financement dans la performance des femmes entrepreneures de la diversité au Québec permettront d'améliorer la compréhension de la réalité complexe vécue par ces individus. Présenter les implications pratiques consistera à présenter les applications concrètes pouvant être mises en place grâce aux nouvelles connaissances émergeant de cette étude. Nous présenterons les implications pratiques qui concernent principalement trois parties prenantes, soit les femmes entrepreneures issues de la diversité, les services d'accompagnement et les services de financements.

Premièrement, cette recherche aidera les femmes entrepreneures issues de la diversité à améliorer leur performance par la compréhension de l'écosystème entrepreneurial dans lequel elles vivent. Elles pourront également trouver des moyens pour utiliser les parties prenantes qui se présentent à elles dans l'attente de leurs objectifs organisationnels.

Pour ce qui est des services d'accompagnement, cette recherche leur permettra de mieux comprendre les besoins de leurs accompagnées pour un meilleur accompagnement. Il s'agira par exemple de leur fournir des conseils sur la gestion des ressources humaines, sur les modalités de financement en plus de l'aide à l'élaboration d'un business plan. En plus, les services d'accompagnement utiliseront cette recherche pour mieux comprendre l'entrepreneure et son projet. C'est le cas lorsqu'ils s'informent davantage des types d'entreprises que le gouvernement autorise au lieu de simplement changer l'idée de l'entrepreneure.

Pour les services de financement, notre recherche attirera l'attention des banques et autres institutions financières sur les critères qu'ils peuvent établir uniquement pour les personnes issues de la diversité comme le choix d'un garant qui est résident permanent par exemple.

### **5.3 LES LIMITES ET LES AVENUES DE RECHERCHE**

Dans cette partie, nous aborderons les limites de notre étude et proposerons des pistes pour les recherches futures.

#### **5.3.1. Les limites de la recherche**

La première limite que nous avons constatée est le caractère qualitatif de notre étude. En effet, les 20 entrevues que nous avons réalisées ne sont pas suffisantes pour généraliser les résultats obtenus à la population québécoise. Les résultats observés sont donc non transposables à un autre contexte ou population. Nos analyses et conclusions préservent un caractère spécifique aux femmes entrepreneures issues de la diversité, ce qui restreint la portée de nos résultats.

De plus, certaines femmes (10%) n'avaient pas reçu de prêt bancaire à cause de leur appartenance à la diversité. Il a été difficile d'évaluer l'incidence de la ressource de financement sur leur performance.

Enfin, comme les entrepreneures rencontrées dans le cadre de notre projet étaient, pour certaines, issues des cohortes antérieures de l'Accélérateur Banque Nationale – HEC Montréal, leur projet entrepreneurial avait été validé. Il s'agissait d'une idée d'affaires valable et de qualité, ce qui leur a permis d'accéder à ce programme d'accompagnement. De ce fait, un biais de sélection existe au sein de cet échantillon.

### **5.3.2. Les avenues de recherche**

Pour les recherches futures, il pourrait être pertinent d'explorer la thématique sous un angle quantitatif afin de recueillir des informations à plus large échelle. Cela permettrait de développer des résultats qui auraient la possibilité d'être généralisés. De plus, en réponse à certaines limites identifiées précédemment, il pourrait être pertinent de reproduire cette même recherche auprès d'un échantillon spécifique afin d'effectuer une comparaison des discours des femmes issues de la diversité en général avec ceux des types spécifiques de diversité afin d'établir s'il existe ou non des contraintes ou leviers qui sont propres à un groupe de femmes entrepreneures issues de la diversité donnée.



## CONCLUSION GENERALE

Selon l'IEQ (2021) et le PCFE (2022), les femmes entrepreneures issues de la diversité ont une grande intention entrepreneuriale qui ne se transforme pas toujours en création d'entreprises parce qu'elles sont sujettes à des obstacles liés à leur genre et à leur diversité (personnes immigrantes, en situation de handicap, LGBTQS2+ ou en minorité visible).

En effet, afin de mettre à nue les ressources sur lesquelles les femmes entrepreneures issues de la diversité pourraient s'appuyer pour atteindre leurs objectifs d'affaires, nous avons mené une étude dont la question de recherche était : « *quelle est l'influence des services d'accompagnement et de financement dans la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité au Québec?* » Pour trouver des réponses à notre question, nous avons visité la littérature au sujet de l'entrepreneuriat féminin, de la diversité, de l'accompagnement, du financement et de la performance. Ensuite, nous avons utilisé la théorie des parties prenantes (Freeman et al., 2004), et la théorie des mouvements sociaux (King, 2008), pour expliquer les différentes personnes physiques et/ou morales qui pouvaient contribuer significativement à la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité.

D'abord, lesdites théories poussent à croire que la mobilisation des ressources à disposition peut rendre les femmes issues de la diversité performante. Or, l'application de ces théories dans nos analyses montre qu'il y'a une inefficacité des parties prenantes alors que des efforts sont faits afin de faciliter la création, le développement et la pérennité des projets portés par les femmes issues de la diversité au Québec. En fait, les efforts faits ne sont pas encore consolidés ou alignés vu qu'il y'a multiplicité des acteurs pour soutenir les femmes entrepreneures issues de la diversité, mais ils ne les soutiennent pas toujours bien.

Dans notre étude, nous avons également bâti un modèle de recherche qui était constitué des différentes ressources qui concourent à la performance entrepreneuriale en mettant un accent particulier sur l'accompagnement et le financement. C'est ce modèle qui nous a permis d'émettre deux sujets principaux à savoir : l'accompagnement a une incidence

sur la performance entrepreneuriale et le financement a une incidence sur la performance entrepreneuriale.

Au niveau de l'analyse des données, nous avons effectué, transcrits puis, analysé vingt entrevues relatant le parcours entrepreneurial des femmes entrepreneures issues de la diversité. Les résultats de nos analyses ont permis de ressortir la relation vitale que doivent avoir les services d'accompagnement et de financement de même que la famille dans l'épanouissement des femmes entrepreneures de la diversité afin qu'elles soient performantes. Alors, il apparaît que la famille a une très grande incidence sur la performance des femmes entrepreneures issues de la diversité, car elles leur apportent du soutien moral et financier dans l'anoblissement des barrières patriarcales et institutionnelles qui engloutissent.

En plus de ressortir l'impact important de la famille en entrepreneuriat féminin, cette étude a permis de mettre en lumière les réalités cachées auxquelles font face les femmes entrepreneures issues de la diversité au Québec, surtout au niveau de l'accès aux ressources telles que les services d'accompagnement et de financement. Plus spécifiquement, les femmes entrepreneures issues de la diversité souffrent de l'exclusion dans certains programmes d'accompagnement qui se disent inclusifs. Outre cette exclusion, elles sont obligées de se lancer dans des activités à faible capital puisqu'elles ne peuvent compter que sur leurs économies ou sur celui de leur famille tandis que les banques et les autres institutions de financement exigent des conditions rigoureuses en lien avec leur manque de crédibilité (absence de garantie et d'historiques de prêts)

## BIBLIOGRAPHIE ET REFERENCES

- Abbasian, Saied, Darush Yazdanfar (2013). « Exploring the financing gap between native born women- and immigrant women-owned firms at the start-up stage: Empirical evidence from Swedish data », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 5, no 2, p. 157-173.
- Aernoudt, Rudy, Amparo De San José (2020). « A gender financing gap: Fake news or evidence? », *Venture Capital*, vol. 22, no 2, p. 127-134.
- Ahl, Helene (2006). « Why research on women entrepreneurs needs new directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, no 5, p. 595-621.
- Ahl, Helene (2002). *The making of the female entrepreneur: a discourse analysis of research texts on women's entrepreneurship*, [thèse de doctorat], Jönköping, Jönköping International Business School.
- Ahmad, Syed Zamberi, Afida Mastura Muhammad Arif (2014). « Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs Developing Countries », *Equality, Diversity and Inclusion*, vol. 34, no 7, p. 634-639.
- Akehurst, Gary, Enrique Simarro, Alicia Mas-Tur (2012). « Women entrepreneurship in small service firms: motivations, barriers and performance », *The Service Industries Journal*, vol. 32, no 15, p. 2489–2505.
- Amit, Raphael, Eitan Muller, Iain Cockburn (1995). « Opportunity cost and entrepreneurial activity », *Journal of Business Venturing*, vol. 10, no 2, p. 95-106.
- Arregle, Jean-Luc, Bat Batjargal, Michael A. Hitt, Justin W. Webb, Toyah Miller et Anne S. Tsui (2015). « Family ties in entrepreneurs' social networks and new venture growth », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 39, no 2, p. 313-344.

- Asemokha, Agnes, Jackson Musona, Lasse Torkkeli, Sami Saarenketo (2019). « Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 17, no 3, p. 425-453.
- Audet, Josée et Paul Couteret (2005). « Le coaching entrepreneurial : Spécificités et facteurs de succès », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 18, no 4, p. 471-489.
- Azoulay, Audrey, Rina Marchand (2020). *Le Québec entrepreneurial : un an depuis le début de la pandémie*, Montréal, Indice entrepreneurial Québécois. Récupéré de [https://indiceentrepreneurialqc.com/wp-content/uploads/2021/03/IEQ2020\\_210323\\_VLegal.pdf](https://indiceentrepreneurialqc.com/wp-content/uploads/2021/03/IEQ2020_210323_VLegal.pdf)
- Bakkali, Chaffik, Karim Messeghem, Sylvie Sammut (2014). « The performance of incubators: proposal and validation of a multidimensional measurement model », *Revue internationale PME*, vol. 27, no 3-4, p. 145-171.
- Bates, Timothy, Alicia Robb (2013). « Greater Access to Capital Is Needed to Unleash the Local Economic Development Potential of Minority-Owned Businesses », *Economic Development Quarterly*, vol. 27, no 3, p. 250-259.
- Becker, Barbara, Oliver Gassman (2006a). « Gaining leverage effects from knowledge modes within corporate incubators », *R & D Management*, vol. 36, no 1, p. 1-16.
- Becker, Barbara, Oliver Gassman (2006b). « Towards a resource-based view on corporate incubators », *International Journal of Innovation Management*, vol. 10, no 1, p. 19-45.
- Bigelow, Lyda, Leif Lundmark, Judi McLean Parks, Robert Wuebker (2014). « Skirting the Issues: Experimental Evidence of Gender Bias in IPO Prospectus Evaluations », *Journal of Management*, Vol. 40, no 6, p. 1732–1759.
- Bird, Barbara, Candia Brush (2002). « A Gendered Perspective on Organizational Creation », *Entrepreneurship Theory Practice*, vol. 26, no 3, p. 41-65.

- Blenker, Per, Poul Dreisler, Kent Nielsen (2003). « Promoting entrepreneurship-changing attitudes or behavior », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 10, no 4, p. 383-392.
- Bornard, Fabienne, Dominique Frugier, Dominique-Anne Michel, Olivier Toutain (2019). « Accompagnement entrepreneurial : le point de bascule », *Entreprendre & Innover*, no 40, p. 77-93.
- Brière, Sophie, Isabelle Auclair, Maripier Tremblay (2017). « Soutenir les femmes entrepreneures en contexte africain : vers une nouvelle approche dynamique et collective », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 30, no 3-4, p. 69-97.
- Bruneel, Johan, Tiago Ratinho, Bart Clarysse, Aard Groen (2012). « The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations », *Technovation*, vol. 32, no 2, p. 110-121.
- Bruni, Attila, Silvia Gherardi, Barbara Poggio (2004). « Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 17, no 3, p. 256-268.
- Calmé, Isabelle, Stéphane Onnée, Éric-Alain Zoukhoua (2019). « Stratégies de partenariat entre acteurs de la finance participative et acteurs de l'accompagnement entrepreneurial : quels impacts sur les TPE/PME ? », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 32, no. 3-4, p. 85-112.
- Cardella, Giuseppina Maria, Brizeida Raquel Hernández-Sánchez, José Carlos Sánchez-García (2020). « Women Entrepreneurship: A Systematic Review to Outline the Boundaries of Scientific Literature », *Frontiers in Psychology*, vol. 11.
- Carrier, Camille, Pierre-André Julien, William Menvielle (2006). « Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années », *Gestion*, vol. 31, no 2, p. 36-50.

- Cavada, Martha Cantú, Vito Bobek, Anita Maček (2017). « Motivation Factors for Female Entrepreneurship in Mexico », *Entrepreneurial Business and Economics Review*, vol 5, no 3, p. 133-148.
- Cavalluzzo, Ken, John Wolken (2005). « Small Business Loan Turndowns, Personal Wealth, and Discrimination », *The Journal of Business*, vol. 78, no 6, p. 2153-2178.
- Chabaud, Didier, Karim Messeghem, Sylvie Sammut (2010). « Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9, no 2, p. 1-5.
- Chabaud, Didier; Ehlinger, Sylvie; Perret, Véronique (2005). « Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur », Paris, *Actes du 4<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*.
- Chinta, Ravi, Anthony Andall, Shawn Best (2017). « Personal wealth and perceptions of barriers to women's entrepreneurship in the state of Alabama: The mediating effects of affordable child care », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 9, no 3, p. 283-296.
- Cisneros, Luis, Tania Saba, Éléonore Danthine, Rahma Chouchane, Jean Frantz Ricardeau Registre, Gaëlle Cachat-Rosset, et al. (2021). *Entrepreneuriat immigrant au Québec : un écosystème entrepreneurial catalyseur ou inhibiteur?*, Cahier de la chaire BMO, Montréal, Université de Montréal.
- Cohen, Susan (2013). « What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels », *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, vol. 8, no 3-4, p.19-25.
- Coleman, Susan, Alicia Robb (2009). « A comparison of new firm financing by gender: evidence from the Kauffman Firm Survey data », *Small Business Economics*, vol. 33, no 4, p. 393-411.
- Constantinidis, Christina (2021). « How female entrepreneurs build strong business relationships: the power of gender stereotypes », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 13, no 3, p. 259-274.

Cornet, Annie, Christina Constantinidis (2004). « Entreprendre au féminin. Une réalité multiple et des attentes différenciées », *Revue française de gestion*, no 151, p. 191-204.

Cuenoud, Wolff (2017). For a renewed approach to supporting business creators and buyers: entrepreneurial coaching, *inlife&Business Science*.

Deng, Wei, Qiaozhuan Liang, Jie Li, Wei Wang (2020). « Science mapping: a biometric analysis of entrepreneurship studies », *Gender in Management*, vol. 36, no 1, p. 61-86.

De Vries, M. F. R. Kets (1977). « The entrepreneurial personality: A person at the crossroads », *Journal of Management Studies*, vol. 14, no 1, p. 34-57.

Dubard Barbosa, Saulo, Luc Duquenne (2016). « Les dérives des systèmes d'accompagnement sur la prise de décision et de risque dans la création d'entreprise : réflexions pour la recherche et pour la pratique », *Revue internationale PME*, vol. 29, no 3-4, p. 193-239.

Du Rietz, Anita, Magnus Henrekson (2000). « Testing the Female Underperformance Hypothesis », *Small Business Economics*, vol. 14, no 1, p. 1-10.

Économie, Innovation et Énergie (2021). *Réseau des femmes d'affaires du Québec – Québec investit 1.2 M\$ pour accélérer la relance des entreprises à propriété féminine*, Gouvernement du Québec. Récupéré de <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/reseau-des-femmes-daffaires-du-quebec-quebec-investit-12-m-pour-accelerer-la-relance-des-entreprises-a-propriete-feminine>

El Ouazzani, Khalid, Abderrahim Barakat (2018). « Les déterminants de la performance et de la survie des entreprises naissantes : une revue de littérature », *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, vol. 2, no 4, p. 654-672.

Elam, Amanda B, Candida Brush, Patricia Green, Benjamin Baumer, Monica Dean, René Heavlow (2019). *preneurship monitor 2019/2020 women's entrepreneurship report*, London, Global Entrepreneurship Research

Association. Récupéré de

<https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50405>

England, Paula, Jonathan Bearak, Michelle J. Budig, Melissa J. Hodge (2016). « Do Highly Paid, Highly Skilled Women Experience the Largest Motherhood Penalty? » *American Sociological Review*, vol. 81, no 6, p. 1161-1189.

Étienne ST-JEAN (2010). Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 9, n°2,

Fayolle (2002). « Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche », dans 6<sup>o</sup> Congrès international francophone sur la PM, Montréal, HEC Montréal, p. 1-23.

Freeman, R Edward (2004). « The stakeholder approach revisite », *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmenseth*, vol. 5, no 3, p. 228-254.

Freeman, R Edward, Andrew C. Wicks, Bidhan Parmar (2004). « Stakeholder Theory and the Purpose of the Firm Revisited », *Organization Science*, vol. 15, no 3, p. 364-369.

Gabarret, Inès, Benjamin Vedel (2015). « Pour une nouvelle approche de la motivation entrepreneuriale », *La Revue des Sciences de Gestion*, no 271, p.13-20.

Gai, Yunwei et Maria Minniti (2015). « External financing and the survival of black-owned start-ups in the US », *Eastern Economic Journal*, vol. 41, no 3, p. 387-410.

Gasse, Yvon, Teresa V. Menzies, Monica Diochon (2006). « La démarche des entrepreneurs naissants : Étude nationale et perspectives internationales » dans *8<sup>e</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Suisse, Haute école de gestion, p. 1-16.

Glinka, Beata (2018). « Immigrant entrepreneurship as a field of research », *Problemy Zarzadzania*, vol. 16, no 1, p. 25-39.

- Götsén, Anna, Beatrice Petterson (2016). *Business incubators, the saviors of the startups? – An exploratory study on knowledge acquisition in a business incubator from startup perspective*, [mémoire de maîtrise], Uppsala, Uppsala University.
- Grimaldi, Rosa, Alessandro Grandi (2005). « Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models », *Technovation*, vol. 25, no 2, p. 111-121.
- Gupta, Vishal K, Suman Niranjana, Erik Markin (2020). « Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of generative and acquisitive learning through customer relationships », *Review of Managerial Science*, vol. 14, no 5, p. 1123-1147.
- Hackett, Sean M., David M. Dilts (2004a), « A systematic review of business incubation research », *The Journal of Technology Transfer*, vol. 29, no 1, p. 55-82.
- Haefner, Naomi, Maximilien Palmie, Petteri T. Leppänen (2023). « With (Out) a Little Help From My Friends? Reconciling Incongruous Findings on Stakeholder Management, Innovation, and Firm Performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 47, no 4, p. 142-171.
- Hafsa, El Basine, Elgraini Mina (2021). « L'accompagnement entrepreneurial de la TPE et sa performance : une étude théorique », *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, vol. 13, no 1, p. 125-147.
- Hechavarria, Diana, Amanda Bullough, Candida Brush, Linda Edelman (2019). « High-growth women's entrepreneurship: fueling social and economic development », *Journal of Small Business Management*, vol. 57, no 1, p. 5-13.
- Hohl, Lennard, Peter M. Bican, Carsten C. Guderian<sup>1</sup>, Frederik J. Riar (2021). « Gender Diversity Effects on Investment Decisions », *The Journal of Entrepreneurship* vol. 30, no 1, p. 134–152.
- Ibanescu, Mihai, Rina Marchand (2017). *Un regard sur l'entrepreneuriat féminin Indice entrepreneurial québécois 2017 du Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship*, Montréal, Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship

et Institut d'entrepreneuriat. Récupéré de  
[https://indiceentrepreneurialqc.com/wp-content/uploads/2018/10/Rapport\\_IEQ2017\\_final\\_171030.pdf](https://indiceentrepreneurialqc.com/wp-content/uploads/2018/10/Rapport_IEQ2017_final_171030.pdf)

- Iakovleva, Tatiana, Marina Solesvik, Anna Trifilova (2013). « Financial availability and government support for women entrepreneurs in transitional economies », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 20, no 2, p. 314-340.
- Irvin, David, Jonathan M. Scott, (2009). « *Barriers faced by SMEs in raising bank finance* », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 16, no 3, p. 245-259.
- Jennings, Jennifer E., Candida G. Brush (2013). « Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? », *Academy of Management Annals*, vol. 7, no 1, p. 663-715.
- Jha, Pooja, Modassir Alam (2022). « Antecedents of women entrepreneurs' performance: an empirical perspective », *Management Decision*, vol. 60, no 1, p. 86-122.
- Kazumi, Tomoyo, Norifumi Kawai (2017). « Institutional support and women's entrepreneurial self-efficacy », *Asia Pacific Journal of Innovation*, vol. 11, no 3, p. 345-365.
- Kelley, Donna J., Benjamin Baumer, Candida Brush, Patricia Greene, Mahnaz Mahdavi (2017). *Women's entrepreneurship 2016/2017 report*, Northampton, Global entrepreneurship research Association. Récupéré de [https://scholarworks.smith.edu/conway\\_research/1/](https://scholarworks.smith.edu/conway_research/1/)
- King, Brayden (2008). « A Social Movement Perspective of Stakeholder Collective Action and Influence », *Business & Society*, vol. 47, no 1, p. 21-49.
- Kwong, Caleb, Dylan Jones-Evans et Piers Thompson (2012). « Differences in perceptions of access to finance between potential male and female entrepreneurs », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 18, no 1, p. 75-97.

- Lasrado, Vernet, Stephen Sivo, Cameron Ford, Thomas O'Neal et Ivan Garibay (2016). « Do graduated university incubator firms benefit from their relationship with university incubators? », *The Journal of Technology Transfer*, vol. 41, no 2, p. 205-219.
- L'Écuyer, Jean-Philippe (18 décembre 2017). *Les types d'accompagnement en démarrage d'entreprise* [billet de blog], Lime. Récupéré de <https://www.limeblogue.ca/affaires/les-types-daccompagnement-en-demarrage-dentreprise/>
- Lemieux, Sylvie (2022). « Les défis des entrepreneures issues de la diversité : elles ont plus de difficulté à obtenir un soutien financier », *Conseiller PME*. Récupéré de <https://www.conseiller.ca/pme/nouvelles-pme/les-defis-des-entrepreneures-issues-de-la-diversite/>
- Lüthje, Christian, Nikolaus Franke (2003). « The 'making' of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT », *R&d Management*, vol. 33, no 2, p. 135-147.
- Marchand, Carl, Rina Marchand (2021). *Le nouveau visage des entrepreneur(e)s québécois(es)*, Montréal, Indice entrepreneurial Québécois. Récupéré de [https://indiceentrepreneurialqc.com/wp-content/uploads/2022/04/INDICE\\_ENTREPRENEURIAL\\_2021\\_VF\\_FLegal.pdf](https://indiceentrepreneurialqc.com/wp-content/uploads/2022/04/INDICE_ENTREPRENEURIAL_2021_VF_FLegal.pdf)
- Messeghem, Karim, Sylvie Sammut (2007). « Stratégie de légitimation du créateur d'entreprise face au risque d'isolement dans une pépinière d'entreprise », communication présentée au *5e congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat*, Sherbrooke, 4 et 5 octobre 2007.
- Messeghem, Karim, Sylvie Sammut (2010). « Accompagnement du créateur: de l'isolement à la recherche de légitimité », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 9, no 1, p. 82 à 107.

- Messeghem, Karim, Sylvie Sammut, Didier Chabaud, Camille Carrier, Roy Thurik (2013). « L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance? », *Management international*, vol. 17, no 3, p. 65-71.
- Messeghem, Karim, Sylvie Sammut, Leila Temri, Étienne St-Jean (2020). « Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial », *Revue française de gestion*, no 286, p. 59-67.
- Mitrano-Méda, Stéphanie et Lucien Véran (2014). « Une modélisation du processus de mentorat entrepreneurial et sa mise en application », *Management International / International Management / Gestión Internacional*, vol. 18, no 4, p. 68-79.
- Oliver, Chrisitne (1997). « Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views ». *Strategic Management Journal*, vol. 18, no 9, p. 697-713.
- Pardo-del-Val, Manuela (2010). « Services supporting female entrepreneurs », *The service industries journal*, Vol. 30, no 9, p. 1479–1498.
- Pareek, Purvi, Chaya Bagrecha (2017). « A Thematic Analysis of the Challenges and Work-Life Balance of Women Entrepreneurs Working in Small-Scale Industries », *Vision: The Journal of Business Perspective*, vol. 21, no 4, p. 461-472.
- Patgaonkar, Madhavi Sadashiv (2011). « Analytical study of bank finance to women entrepreneurs in selected five banks in ahmednagar district », *The IUP Journal on Entrepreneurship Development*, vol. VIII, no 1, p. 29-50.
- Peyroux, Catherine, Isabelle Bories-Azeau, Fatiha Fort, Florence Noguera (2019). « Gouvernance partenariale des structures d'accompagnement et dynamique territoriale », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 32, no 3-4, p.175-205.
- Pospisilun, Jan Zavodny, Lucie Sara Zavodna (2022). « An insight to the world of female entrepreneurship: systematic literature review of the phenomenon using the Mckinsey 7S model », *Foundations of Management*, vol. 14, no 1, p. 51-66.

- Saleh, Yasmine (2020). « Lorsque l'accompagnement entrepreneurial « pro bono » devient un levier stratégique pour favoriser l'innovation. Une étude exploratoire au sein d'un cabinet de conseil », *Question(s) de management*, no 28, p. 51-63.
- Salvador, Elisa, Secondo Rolfo (2011). « Are incubators and science parks effective for research spin-offs? Evidence from Italy », *Science and Public Policy*, vol. 38, no 3, p. 170-184.
- Samuels, Linda B., Maheshkumar P. Joshi, Yvonen Demory (2008). « Entrepreneurial failure and discrimination: Lessons for small service firms », *The Service Industries Journal*, vol. 28, no 7, p. 883-897.
- Sariwulan, Tuty, Disman Disman, Eeng Ahman, Suwatno Suwatno (2020). « Entrepreneurial performance: the role of literacy and skills », *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 7, no 11, p. 269-280.
- Solesvik, Marina, Tatiana Yakovleva, Anna Trifilova (2019). « Motivation of female entrepreneurs: a cross-national study », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 26, no 5, p. 684-705.
- Steele, Claude M, Steven J. Spencer, Joshua Aronson. (2002). « Contending with group image: the psychology of stereotype and social identity threat », *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 34, p. 379-440.
- St-Jean, Étienne (2010). « Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9, no 2, p. 34-55.
- Storey, D. J. (1994). « New firm growth and bank financing », *Small Business Economics*, vol. 6, no 2, p. 139-150.
- Theodoraki, Christina, Karim Messeghem (2015). « Écosystème de l'accompagnement entrepreneurial : Une approche en termes de coopération », *Entreprendre & Innover*, vol. 27, no 4, p. 102-111.

- Theodoraki, Christina (2021). « Écosystème entrepreneurial académique : vers l'élaboration d'une stratégie écosystémique efficace. » *Revue internationale P.M.E.*, vol. 34, no 3-4, p.16-36.
- Thiétart, Raymond-Alain (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- Tonoyan, Vartuhi, Robert Strohmeier, Jennifer E. Jennings (2019). « Gender gaps in perceived start-up ease: Implications of sex-based labor market segregation for Entrepreneurship across 22 european countries », *Administrative Science Quarterly*, vol. 65, no 1, p. 181-225.
- Tornikoski, Erno T. et Scott L. Newbert (2007). « Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, no 2, p. 311-335.
- van Weele, Marijn, Frank J. van Rijnsoever et Frans Nauta (2017). « You can't always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness », *Technovation*, vol. 59, p. 18-33.
- Wolff, Dominique et Thibault Cuénoud (2017). « Pour une approche renouvelée de l'accompagnement des créateurs et des repreneurs d'entreprise : Le coaching entrepreneurial », *Vie & sciences de l'entreprise*, vol. 204, no 2, p. 146-163.
- Zhao, Xi, Chunyi Lin, Beatrice Knerr-Sievers, Qiuting Lu et Abbas Mardani (2023). « The impact of institutional environment on entrepreneurial performance in micro e-commerce for women: The mediating role of entrepreneurial network », *Journal of Business Research*, vol. 154.
- Zampetakis, Leonidas A., Maria Bakatsaki, Konstantinos Kafetsios, Vassilis S. Moustakis (2016). « Sex differences in entrepreneurs' business growth intentions: An identity approach », *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 5, no 1.

## **ANNEXE A: QUESTIONNAIRE**

### **Qui est l'entrepreneure?**

Données personnelles

### **Quel est votre statut immigratoire ?**

L'avez-vous eu : avant, pendant ou après le lancement de votre projet?

### **Femmes issues de la diversité :**

1. Pourquoi vous êtes-vous lancé en affaires?
2. Pouvez-vous me décrire votre projet?
3. Êtes-vous propriétaire unique ou non?
4. Quel est ou était la taille (nombre d'employés) de votre entreprise et le chiffre d'affaires?
5. Pourriez-vous me parler des préjugés auxquels vous auriez pu faire face dans votre démarche entrepreneuriale en raison de votre genre, votre appartenance à la diversité ?

### **Soutien du réseau et accessibilité des ressources :**

1. Quel a été le rôle de votre réseau de contacts (et/ou vos proches) dans le lancement ou l'arrêt de votre projet entrepreneurial ? Comment vos contacts ou vos proches vous ont-ils aidé (ou pas)?
2. Comment décrirez-vous le soutien de votre réseau (ou vos proches) sur les choix que vous avez dû faire pour votre projet ?
3. Que vous ont-ils dit quand vous avez communiqué votre choix d'entreprendre?
4. Quelles sont les ressources (économique, conseil, technique, moral, ...) auxquelles vous avez eu accès pour la réalisation de votre projet ? de la part de vos proches ou vos contacts
5. Quel type de conseil / formation vous avez reçu (école, programmes d'accompagnement, etc.)?

6. Quel type de soutien moral / émotionnelle (support des paires, groupes de soutien, proches, famille, etc.) avez-vous reçu ?
7. Avez-vous enrichi votre réseau de contacts d'affaires (avant, pendant ou après le lancement de l'entreprise) ?
  - Si oui, comment ?
8. Pensez-vous que votre appartenance à la diversité a influencé votre accès au réseau et à des ressources?
  - Si oui, comment ?

### **Accompagnement entrepreneurial:**

1. Quels organismes d'accompagnement entrepreneurial connaissez-vous ?
2. Quels sont les services d'accompagnement que vous avez sollicité ?
  - Pourquoi?
3. Avez-vous été inspiré par le parcours d'une entreprise ou d'une /d'un entrepreneur(e) qui a été accompagnée ?
  - Si oui, comment ?
4. Avez-vous rencontré des obstacles durant votre parcours entrepreneurial ?
  - Et au niveau de l'accompagnement ?
5. Si vous avez la possibilité de changer ou de suggérer quelque chose en lien avec les services d'accompagnement des entrepreneurs au Québec, que voudriez-vous proposer ?
6. Pensez-vous que votre appartenance à la diversité a influencé votre accès à un service d'accompagnement?
  - Si oui, comment ?

### **Financement :**

1. Avez-vous sollicité du financement externe ? Oui /non, pourquoi ?
2. Pour quelles raisons avez-vous décidé de faire appel à un financement externe ?
3. Comment avez-vous déterminé vos objectifs de financement ? (Montant, horizon)
4. Comment vous êtes-vous préparé pour solliciter (fait plan d'affaires ou BMC, projections financières, etc.) un financement ?
  - Et qu'est-ce qui a été le plus important ?

5. Quels sont les outils ou services que vous avez mobilisés pour réussir votre financement (site web, organisme d'accompagnement, conseillers, ...)
6. Comment le financement a impacté ou aidé votre projet entrepreneurial ?
7. Avez-vous rencontré des obstacles particuliers pour obtenir du financement ?
8. Quels types de financements avez-vous fait intervenir selon le niveau développement de votre entreprise ?
9. Pensez-vous que votre appartenance à la diversité a influencé votre accès à un service de financement?

### **Performance des entrepreneures :**

1. En général, quelle est votre perception (favorable ou défavorable) de l'entrepreneuriat et la création d'entreprises? Pourquoi?
2. Comment décririez-vous votre capacité à réaliser tes tâches comme entrepreneures? (Gérer mon temps, employés, mes contrats, ma comptabilité, RH, productions) pour chaque élément demander si la performance est faible, moyenne ou élevée.
3. Pensez-vous que le secteur d'activité ait joué un rôle dans votre performance ou non en tant qu'entrepreneure ?
  - Pourquoi ?
4. Comment les éléments suivants ont eu un impact (ou pas) dans votre performance en tant qu'entrepreneure ? réseau de contacts, financement, conseil et accompagnement
5. Comment vos proches (votre famille, parents, enfants et conjointe ou conjoint) ont eu un impact (ou pas) dans votre performance en tant qu'entrepreneure ?
6. Avez-vous fait recours à des outils (agenda, plateformes, adjoint, conseil, formation etc.) afin d'optimiser votre temps entre votre famille et vos responsabilités d'entrepreneure ?
  - Comment décririez-vous son rôle dans votre performance?
  - Pensez-vous que votre situation conjugale a-t-elle influencé votre démarche entrepreneuriale ?

## QUESTIONS DEMOGRAPHIQUES

1. Quel âge avez-vous ?
2. Quel est votre sexe ?
  - a. Féminin
  - b. Masculin
3. Quel est votre niveau de scolarité le plus élevé atteint ?
  - a. Primaire
  - b. Secondaire
  - c. Collégial
  - d. Universitaire
4. Quel est votre statut conjugal :
  - a. Célibataire
  - b. En couple-
  - c. Je préfère ne pas répondre
5. Avez-vous des enfants?
  - a. Oui
  - b. Non
6. Combien d'enfants avez-vous ?
  - a. 1
  - b. 2
  - c. 3
  - d. 4
  - e. Plus que 4
7. Quel est votre secteur d'activité ?
8. Indiquez le nombre d'employés équivalent à temps plein que l'on retrouve présentement ainsi que le nombre d'employés qu'il y avait l'an dernier.
9. Ville de résidence
10. Pays d'origine
11. Appartenez-vous à l'un de ces groupes de diversité :

	Oui	Non
Minorités visibles		
Minorités ethniques		
LGBTQ2+		
Personnes en situation de handicap		
Neurodiversité (dyspraxie, dyslexie, trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité, dyscalculie, troubles du spectre de l'autisme ...)		
Personnes immigrantes		
Aucune		
Ne sais pas		
Je préfère ne pas répondre		



## **ANNEXE B : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

### **FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À UNE ENTREVUE AVEC PHOTOS ET/OU VIDÉOS**

#### **1. Renseignements sur le projet de recherche**

Vous avez été approché pour participer au projet de recherche suivant :

**Pour une approche contextuelle des services de soutien des entrepreneur.e.s issu.e.s  
de la diversité au Québec**

Ce projet est réalisé par :

#### **Directeur**

**Luis Cisneros**, Professeur titulaire

Tél : [514 340-7155](tel:5143407155)

Courriel : [luis.cisneros@hec.ca](mailto:luis.cisneros@hec.ca)

#### **CO-CHERCHEUSE**

**Rahma Chouchane**, Attachée de recherche III

Tél : [514-340-6000](tel:5143406000) poste 2961

COURRIEL : [rahma.chouchane@hec.ca](mailto:rahma.chouchane@hec.ca)

#### **CO-CHERCHEUR**

**Fabian Moreno**, Maître d'enseignement

Courriel : [fabian.moreno@hec.ca](mailto:fabian.moreno@hec.ca)

Téléphone : [514-340-6000](tel:5143406000) poste 2936

**Étudiante à la maîtrise à HEC**

**Montréal :**

**Khadija Diame**

Courriel : [khadija.diame@hec.ca](mailto:khadija.diame@hec.ca)

Tél : 438-855-1600

Courriel : [haïssam.téné-  
fongang@hec.ca](mailto:haïssam.téné-fongang@hec.ca)

Tél : 506-588-7568

**Étudiant à la maîtrise à HEC**

**Montréal :**

**Haïssam Téné Fongang**

**Étudiant à la maîtrise à HEC**

**Montréal :**

**Arnaud Gerard**

Courriel : [arnaud.gerard@hec.ca](mailto:arnaud.gerard@hec.ca)

Tél : 450-626-8225

**Résumé :** Dans la cadre d'un projet de recherche financé par le programme Mitacs Accélération en partenariat avec Réseau Mentorat, nous souhaitons à l'aide d'une étude qualitative auprès des organismes de financement et d'accompagnement entrepreneurial et des entrepreneur.e.s issu.e.s de la diversité, identifier les stratégies et les activités endogènes des services de soutien et de proposer les meilleures stratégies qui tiennent compte du contexte spécifique de ces entrepreneur.e.s afin de favoriser la performance et la pérennité de leurs projets entrepreneuriaux.

## **2. Aspect d'éthique de la recherche**

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca). N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

## **3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus**

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation**

**de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

#### **4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats**

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- **Niveau de confidentialité**

- Je ne veux pas que mon nom ni ma fonction ni le nom de mon organisation apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom, à votre fonction ou à votre organisation ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche.

#### **B) Prises d'enregistrements audiovisuels VIDÉO**

- J'accepte que des ENREGISTREMENTS AUDIOVISUELS de ma personne puissent être utilisés par le chercheur pour l'analyse des données.**

Si vous acceptez, toutes les VIDÉOS seront confidentielles, protégées par un mot de passe et conservées sous clef. Ces vidéos ne sont jamais publiées ou rediffusées publiquement d'une quelconque façon. Seuls les chercheurs impliqués dans le projet auront accès à ces vidéos.

**Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.**

**SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :**

Prénom et nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

**SIGNATURE DU CHERCHEUR :**

Prénom et nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

Dans le cas où le participant se trouve dans l'impossibilité de signer, le fait d'avoir accepté de participer aux entretiens est considéré comme un consentement de leur part.