

# **Les réseaux de femmes entrepreneures : espaces de résilience organisationnelle**

---

Claire d'Hennezel  
Maître de Conférences en Sciences de  
l'information et de la communication  
IUT Bordeaux Montaigne – Laboratoire MICA  
[claire.dhennezel@iut.u-bordeaux-montaigne.fr](mailto:claire.dhennezel@iut.u-bordeaux-montaigne.fr)

## Résumé

Les femmes entrepreneures inscrites dans des réseaux féminins d'entrepreneuriat développent une stratégie réseau individuelle et collaborative qui peut être mise en relation avec la notion de sens au travail. Les interactions développées sont le vecteur de conscientisation de la perte de sens qui est à l'origine de leur décision de quitter leur précédente organisation, vécue comme génératrice de perte de sens. Cette étude a pour objectif de montrer comment les femmes entrepreneures créent du sens dans leurs démarches de réseautage, et de mettre en évidence la dimension communicationnelle de cette création de sens. Les témoignages des 25 femmes entrepreneures interrogées permettront de dévoiler les différentes voies d'expression de la perte de sens au travail qu'elles soient au plan individuel ou collectif. Cela nous amènera à considérer les réseaux comme des espaces de résilience organisationnelle.

**Mots-clés** : stratégie réseau, réseaux féminins d'entrepreneuriat, femmes entrepreneures, genre, sens au travail, *sense-making*

## Abstract

Women entrepreneurs involved in Women entrepreneurial networks develop both individual and collaborative networking strategies that can be linked to the concept of meaningful work. The interactions fostered within these networks are perceived as a source of meaning in work. They also serve as a vector for raising awareness of the loss of meaning that led to their decision to leave their previous organizations, often experienced as generating such a loss.

This study aims to demonstrate how women entrepreneurs construct meaning through their networking practices, while highlighting the communicative dimension of this meaning-making process. The testimonies of 25 women entrepreneurs reveal various expressions of the loss of meaning at work, both at individual and collective levels. This analysis leads us to consider networks as spaces of organizational resilience.

**Keywords:** networking strategies, women entrepreneurial networks, women entrepreneurs, gender, meaningful work, sense-making

## Introduction

L'entrepreneuriat féminin connaît un fort développement depuis plusieurs années et il s'accompagne d'une dynamique de réseaux spécifiques aux femmes. Ce phénomène, qui révèle une volonté d'appartenance et d'affiliation sociale, peut être mis en perspective avec la question de la quête ou de la perte de sens au travail.

Les raisons qui font de cette notion du sens au travail un sujet d'actualité sont largement développées dans la littérature. La transformation de la division internationale du travail en lien avec l'actuelle domination des politiques économiques libérales et la financiarisation des entreprises ont conduit les organisations à se transformer. L'intensification de la concurrence qui en découle a modifié la gestion des ressources humaines dans les entreprises en faveur d'une augmentation de la productivité (d'Iribarne, 2022). Cela s'est traduit, en lien avec la montée en puissance des outils informatiques et de la numérisation par une transformation des métiers. Les activités des salariés ont été modifiées du fait de l'utilisation massive des algorithmes, et notamment par l'intensification des outils numériques individualisés permettant un contrôle et une évaluation du travail. Leurs conséquences, voire leurs dérives, ont déjà été démontrées : « l'intensification et la densification du travail Askenazy (2006), la surcharge cognitive Eppler (2004) ; Bonneville et Grosjean (2016) ; Robert (2014), la fragmentation du travail Bidet (2017) ; Licoppe (2012) » (Carayol et Laborde, 2019).

La conjugaison de ces phénomènes joue négativement sur l'autonomie des salariés. Il en résulte que ces derniers sont peu écoutés, peu impliqués et leurs marges décisionnelles réduites. Il en découle un sentiment de dégradation des conditions de travail, une perte de sens. Bien qu'aucune catégorie de salariés ne soit épargnée, il a été observé, qu'au niveau des variables individuelles, le sentiment d'utilité est moins bon pour les femmes, les personnes travaillant à temps partiel, les plus jeunes, les moins qualifiées et celles qui ont une grande ancienneté dans l'entreprise (Bruyère et Lizé, 2020).

Ce thème du sens au travail comme objet d'étude en lien avec les réseaux de femmes entrepreneures a émergé lors d'une enquête réalisée en 2020, dans le but d'analyser la nature et l'origine des démarches de femmes entrepreneures engagées dans des réseaux genrés. L'analyse des verbatim de 25 femmes entrepreneures dévoile que la quête ou la perte de sens sont un point de départ à leur engagement. Nous avons pu montrer que ces démarches de réseautage genrées pouvaient être vues comme une pratique permettant de résister à la vulnérabilité et être une source d'*empowerment* (Dupré et d'Hennezel, 2023).

Par « réseau de femmes entrepreneures », nous entendons une réseau caractérisé par « l'existence de liens et d'échanges entre personnes ou institutions » (Marcon, 2024, p. 217) qui sont toutes des entrepreneures, c'est-à-dire « des femmes qui, seules ou avec un ou des partenaire(s), ont fondé, acheté ou accepté en héritage une entreprise, qui en assument tous les risques et responsabilités financières, administratives et

sociales et qui participent quotidiennement à sa gestion courante » (Lavoie, 1988, cité dans Constantinidis, 2014, p. 288).

Le sens au travail est un sujet que l'on retrouve dans diverses disciplines : il est majoritairement analysé en sciences de gestion comme objet d'étude, en management, en économie, en sociologie bien sûr, et beaucoup également en psychologie sociale. On trouve diverses définitions données dans ces disciplines. Selon Morin et Forest (2007), en gestion, le sens du travail peut se définir de trois façons : par la signification du travail, l'orientation que la personne lui confère et la cohérence entre l'individu et les tâches qu'il accomplit. Alain Supiot, en droit du travail, donne une définition qui mentionne la notion de sens au travail : le travail [doit être défini] comme étant intrinsèquement lié à la satisfaction de donner toute la mesure de son habileté et de ses connaissances, et de contribuer au bien-être commun. Le travail ne doit pas être réduit à une simple marchandise ou à un moyen de profit financier, mais doit être perçu comme une œuvre collective qui transcende les intérêts individuels. Le travail doit avoir un contenu et un sens qui permettent aux travailleurs de s'identifier à une mission commune et de trouver une satisfaction personnelle dans l'accomplissement de leurs tâches (Supiot, 2019, cité dans Metzger, 2021).

Notre étude se positionne dans le domaine des sciences de l'information et de la communication (SIC) qui apportent un cadre théorique pertinent pour explorer cette thématique en analysant comment les femmes, à travers des réseaux dédiés, construisent un sens au sein de leurs activités professionnelles. Nous nous appuyons sur l'approche du *sense-making* de Brenda Dervin et l'analyse organisationnelle de Karl Weick qui permettent d'explorer ce processus sous l'angle individuel et organisationnel. Par *sense-making*, on entend, d'après la définition de Karl Weick (1993) :

« *The basic idea of sense-making is that reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs. [...] Sense-making emphasizes that people try to make things rationally accountable to themselves and others* » (p. 9)

Weick considère ainsi que les individus ou les groupes créent leur propre réalité (construction) en fonction de leurs propres schèmes de pensée sur lesquels sont fondées leurs décisions et leurs actions. Cette perception peut en un moment être perturbée. Le processus de *sense-making* vise alors à rétablir l'ordre en créant du sens et des explications à des événements (Weick *et al.*, 2005). Weick résume par une question la quintessence de la construction de sens et de l'organisation : « How can I know what I think until I see what I say » (Weick, 1995, cité dans Beukeu Sow et Chaudiron, 2017, p. 5).

Nous considérons que l'analyse des récits des femmes interrogées, sous l'angle du sens au travail, serait une des expressions des transformations qui « concernent le contenu du travail, son organisation, et le gouvernement des salariés [...] qui renvoient,

non pas de façon exclusive, mais de façon primordiale à de la communication » (Heller, 2005, p. 1), dans un cadre organisationnel. Elles révéleraient des problématiques d'écart entre les discours et les modalités d'organisation managériale, et pourraient être regardées comme une expression supplémentaire de résistance face à l'agir stratégique (De Certeau, 1990), aux phénomènes de réorganisation des systèmes de production caractéristiques du capitalisme cognitif (Boutang, 2007) et de ses conséquences, notamment le délitement des liens au sein des organisations.

Située dans une démarche constructiviste, notre approche s'inscrit dans le courant interactionniste en postulant que le réel n'est pas connaissable, que la connaissance se construit par interaction entre le réel et le sujet. L'analyse des réseaux étudiés montre le caractère interactionniste des actrices et révèle que « l'intelligence (et donc l'action de connaître) ne débute ni par la connaissance du moi, ni par celle des choses comme telles, mais par celle de leur interaction ; c'est en s'orientant simultanément vers les deux pôles de cette interaction qu'elle organise le monde en s'organisant elle-même » (Piaget, 1937, cité dans d'Hennezel, 2017, p. 121). Les sciences de l'information et de la communication offrent un cadre propice à la mesure des interactions dans les réseaux et la construction d'une réalité économique et sociale en leur sein par les adhérentes.

Nous présenterons notre méthodologie inspirée de la théorie ancrée, qui propose de construire des connaissances en les faisant émerger du terrain (Strauss et Corbin, 2004).

Poursuivant notre recherche sur ce thème, notre article souhaite apporter deux contributions supplémentaires à ce sujet : une revue de littérature sur les thèmes associés du sens au travail et des réseaux féminins d'entrepreneuriat, au prisme du concept de *sense-making* d'une part ; et d'autre part, une grille de lecture supplémentaire d'analyse de ces réseaux, sous l'angle du sens au travail, permettant de proposer à la discussion une approche sociale et communicationnelle de ces réseaux comme lieu de cocréation de sens pour les femmes entrepreneures et lieu d'expression des transformations organisationnelles et de leurs conséquences dans l'ordre social des organisations (Boltanski, 2009).

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. *Sense-making* et sens au travail**

La notion de *sense-making* représente l'un des modèles théoriques les plus utilisés en sciences de l'information pour étudier les comportements informationnels (Maurel, 2010).

Ce modèle théorique a été mis au point par les travaux du psychologue américain Karl Emmanuel Weick (1995) en sciences de gestion et a été repris, depuis 1976, en SIC par Brenda Dervin, chercheure en communication et en LIS (Library and Information Sciences). Le modèle de Brenda Dervin (1983) permet une approche

individuelle du *sense-making*, tandis que celui de Karl Weick propose une approche au plan organisationnel.

Brenda Dervin se positionne dans une perspective épistémologique constructiviste, entre autres (1983). Elle se positionne notamment dans une démarche de recherche critique d'études du genre, se réclamant en particulier de l'œuvre de Habermas (1979, 1984, 1987), Freire (1970), Hall (1989) et Giddens (1984) d'une part, tout en s'inspirant fortement du courant social dominant, en particulier les approches axées sur l'étude des processus cognitifs chez l'homme, en particulier Larly Bruner (1973) et Piaget (1962) (Rutledge Shiels et Dervin, 1993).

Ce modèle a été conçu dans le cadre d'une amélioration des produits et services offerts aux utilisateurs de bibliothèques entre autres, et continue d'être utilisé dans ce domaine mais également dans de très nombreuses autres sphères en dehors des sciences de l'information et de la communication comme : « l'échec scolaire (Walls, 2017) ; le traitement de l'information (Zhang et Duohai, 2014) ; l'intégration de la technologie dans les hôpitaux (Kitzmiller *et al.*, 2010) ; le rapatriement (Kelly et Morley, 2011) ; les crises organisationnelles (Gephart, 1997) ; l'analyse militaire (Attfield *et al.*, 2015) » (Morente et Ferras, 2018, p. 4).

L'approche SIC du *sense-making* vise à comprendre les processus de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par l'individu. Elle permet d'étudier les pratiques de recherche et de communication de l'information (Beukeu Sow et Chaudiron, 2017). Pour ce courant théorique, tout processus de construction de sens partagé passe forcément par le biais de recherches et d'appropriations de l'information, tout en s'appuyant sur les dimensions situationnelles de l'activité, et donc de la « relation aux autres » (Liquète, 2018).

Le postulat de Brenda Dervin (1983) est que l'on suppose que toutes les informations doivent être simplement vues comme le sens donné par les individus à des moments précis dans l'espace-temps. Le comportement des individus serait à la fois interne (c'est-à-dire cognitif) et externe (c'est-à-dire procédural) (Rutledge Shiels et Dervin, 1993) et il serait conditionné par leur situation professionnelle et socioculturelle qui peut évoluer à tout moment (Beukeu Sow et Chaudiron, 2017).

Le modèle théorique du *sense-making* est présenté chez Brenda Dervin comme une métaphore caractérisée par trois concepts fondamentaux : situation initiale, manque ou discontinuité, aide ou résultats (Maurel, 2010). « La recherche d'information survient lorsqu'une personne se trouve dans l'impossibilité de progresser dans une situation particulière sans former une sorte de "sens nouveau" à son propos. Le besoin d'information est donc en intrication avec la situation : il est par conséquent toujours unique. Mais Brenda Dervin a mis au jour des aspects universels et pertinents permettant de caractériser l'unicité. Ils sont universels en ce sens que, si leur nature particulière varie d'une situation à l'autre, ils sont génériquement présents dans toute situation de *sense-making*. Ces universaux sont isolés en considérant le "déplacement dans l'espace et le temps" qui sont sous-jacents à toute recherche d'information. Trois éléments cruciaux apparaissent dans le processus : la situation, le gap et l'usage

projeté. Le gap est une absence de sens qui pose question au cours d'une situation. Le gap, purement mental, est traduit en question pendant l'entretien de référence. La réponse à la question peut être vue comme un pont au-dessus de la faille. Le troisième élément du modèle est l'usage qui sera fait de la réponse, *i.e.* ce que le demandeur espère pouvoir faire après avoir traversé le pont. [...] La recherche d'information est vue comme une quête de sens liée à la situation – l'information est le nouveau sens que les gens façonnent en tentant de progresser dans les situations qui surviennent dans leur vie » (Leleu-Merviel, 2014, pp. 5-6).

Sur le plan organisationnel, l'approche de Karl Weick (1995) considère les organisations comme des collectifs qui partagent certaines structures hiérarchiques et des supra objectifs institutionnels. Il s'est inspiré de la psychologie sociale et de la cybernétique, et notamment du concept « d'énaction » d'Humberto Maturana et Francisco Varela (1987), qui est une façon de concevoir la cognition en mettant l'accent sur la manière dont les organismes (y compris les humains) s'organisent par eux-mêmes, en interaction avec leur environnement (Estagnasié *et al.*, 2021). Dans un article phare, il a développé une théorie de la résilience, organisationnelle, prenant comme contexte d'étude l'incendie du Mann Gulch (Weick, 1993). En bref, Weick affirme que l'explication de ce désastre (dans lequel ont péri treize personnes) ne se trouve pas dans les conditions climatiques et naturelles de cet événement, mais dans l'incapacité de l'équipe de parachutistes de recréer le sens d'une situation critique afin de coordonner leurs actions. Si l'équipe, en tant qu'organisation, avait fait preuve de résilience, leur sort aurait été différent (Estagnasié *et al.*, 2021).

« Dans sa théorie, qualifiée également de "théorie de la résilience" l'organisation est comprise comme un processus en train de se construire ou déconstruire par les interactions entre des individus Vidaillet (2009). L'organisation est alors constituée d'actions (Cordelier *et al.*, 2011) et identifiable sous le vocable "d'*organizing*" (Weick, 1979), que l'on pourrait traduire par "action d'organiser". La construction de sens implique que la réalité est en perpétuel accomplissement et qu'elle émerge des efforts à créer de l'ordre et à tirer rétrospectivement du sens. En se concentrant sur des contextes "d'*organizing*" situés dans un espace-temps limité, comme une crise, l'analyse de Weick s'intéresse à observer comment la création de sens se traduit dans les comportements des individus (Hernes, 2007) » (Estagnasié *et al.*, 2021). Il décrit comment la performance pourrait être améliorée avec un environnement organisationnel assez bien structuré et relativement stable. Il suggère qu'une construction individuelle partagée (un partage d'interprétation) entre les individus dans les organisations serait la voie pour transformer des situations chaotiques en processus sensés et ordonnés. Le processus proposé est une construction mutuelle entre individus, qui passe par des étapes d'échanges d'interprétations, des discussions confrontant des éléments externes et internes, passés et présents. Le processus interactionnel d'échanges d'informations se traduit par la mémorisation et/ou la création de nouveaux *process*, de nouvelles connaissances générant ainsi une mémoire organisationnelle des situations bien ou mal vécues et qui seraient la clé d'une gestion des situations futures. La construction

mutuelle au sens culturel du terme de Weick (1995) est centrée sur la dimension sociale s'inscrivant dans les valeurs et les interprétations partagées par un groupe d'individus qui tentent de construire une même réalité (Sutton, 2007).

## 1.2. Réseau de femmes et *sense-making*

L'analyse de la littérature sur les réseaux féminins montre que le réseautage est au cœur des questionnements sur l'entrepreneuriat féminin (Carrier *et al.*, 2006).

Plus de 500 réseaux féminins ont été recensés en 2018 (Gagliardi et Michelon, 2018) que l'on retrouve sous différentes formes (réseaux sociaux, personnels, d'affaires ou professionnels et informationnels) et principalement dans trois types d'activité : la mise en relation, la visibilité, et le lobbying ; la découverte et la valorisation ; et enfin l'accompagnement du porteur de projet.

De nombreuses études s'appuient en partie sur les travaux fondateurs de Granovetter en 1973, puis ceux de Burt en 1992. Mettant en lumière les types de relations au sein d'un réseau, Granovetter (1995) présente les notions de « liens faibles » (définis par peu de proximité émotionnelle et peu de temps consacré à une relation, et qui permettent une non-redondance des informations dans un réseau) et de « liens forts » (réseau dense d'interactions autour d'un individu, sources de confiance et procurant une certaine sécurité). Les réseaux féminins présentent un lieu de croisement de ces deux types de liens complémentaires et efficaces dans la création et la diffusion de connaissances (d'Hennezel, 2024).

« Les femmes, davantage présentes dans des réseaux féminins que dans des réseaux mixtes (Aldrich, 1989 ; Manolova *et al.*, 2006 ; Ruef *et al.*, 2003) ont tendance à privilégier des liens forts (famille, amis). La présence dans un réseau a un impact positif dans leur démarche entrepreneuriale (Åndersson et Evensson, 2000 ; Doyle et Young, 2001) car elles y trouvent un soutien moral, de l'encouragement au moment de la phase de démarrage et de croissance (Mankelov *et al.*, 2002) et une source d'informations et de financement » (Constantinidis, 2010).

Les travaux sur l'entrepreneuriat féminin ont donné le jour au concept « d'entrepreneuriat collaboratif » (Constantinidis, 2021) désignant l'accompagnement des femmes entrepreneures dans leurs démarches entrepreneuriales. Il fait référence à la création de quelque chose de valeur (un produit, un service, une entreprise, une activité), basée sur des idées générées conjointement, et qui émerge grâce au partage de ressources, de responsabilités communes et de prise de risque. Il implique donc à la fois un processus conjoint et un résultat conjoint. Ces démarches collaboratives peuvent entraîner un changement social pour les femmes entrepreneures, leur permettant de survivre et de prospérer en tant que femmes dans un environnement entrepreneurial historiquement et culturellement construit par et pour les hommes (Constantinidis, 2021).

Ainsi, cet entrepreneuriat collaboratif qui « renforce la solidarité entre les entrepreneures, avec un objectif plus large, visant à une société plus inclusive et

entrepreneuriale », consolide l'autonomisation des entrepreneures, « leur donnant plus de pouvoir pour remettre en question et redéfinir les visions traditionnelles de la croissance et du succès », et favorise les rencontres croisées en termes de profils et d'horizons, ce qui soutiendrait l'innovation (Constantinidis, 2021). À travers ce concept, un nouveau spectre d'analyse s'ouvre sur le sujet, élargissant ainsi le sujet à une approche sociale des réseaux : l'utilité des réseaux se limite-t-elle à la performance et la croissance de l'entreprise ? (Constantinidis, 2021)

La notion de *sense-making* peut être introduite à ce moment de la réflexion pour analyser la participation des femmes aux réseaux d'entrepreneuriat. La nécessaire réduction de l'incertitude chez les femmes entrepreneures devrait être satisfaite par la réalisation de sens (Weick, 1995) par l'organisation de l'information en y donnant un sens (Naumer *et al.*, 2008). Faire sens est fondamental pour notre vie (Dervin, 1992), c'est nécessaire pour générer l'ordre à partir d'une position de méconnaissance et d'ambiguïté antérieures (Foreman-Wernet, 2003).

Lorsque le sens – équivalent à « signification » et à « direction » – est possédé, l'action d'interagir avec notre environnement devient possible (Dervin, 1992 ; Dervin et Naumer, 2009), savoir est agir (Dervin, 1983). La fabrication de sens n'est pas une activité individuelle, au contraire, lorsqu'on fait face à des situations au cours du processus de construction, les individus se réunissent pour chercher du sens qui leur donne des connaissances partagées et permet une compréhension réciproque (Dervin, 1992 ; Maitlis, 2005).

C'est précisément le rôle des réseaux de femmes entrepreneures que de rassembler des personnes ayant les mêmes problématiques de réduction de l'incertitude pour trouver, par des interactions personnelles ou de groupes, des solutions aux problèmes rencontrés lors de la création ou de la gestion de leur entreprise. La construction de sens est donc au cœur de ces réseaux. Si nous élargissons notre spectre d'analyse, il apparaît donc que la notion de sens peut être pertinente pour analyser les raisons de l'insertion et de la participation des femmes dans ces réseaux. Y trouvent-elles un lieu d'échange collaboratif, de construction de sens si l'on considère que leur démarche entrepreneuriale est davantage une démarche sociale qu'économique ? Ou bien, y trouvent-elles, conduites initialement par une recherche d'informations, une réponse à la perte de sens qui est à l'origine de leur départ des structures organisationnelles qui ne produisaient plus de sens, manifestant ainsi une forme de résistance face au délitement des liens au sein de ces organisations ?

La question de recherche sera de déterminer comment les femmes entrepreneures coconstruisent du sens au sein de ces réseaux d'une part, et quelles sont les formes d'expression et de manifestation de la perte de sens constatées dans les organisations qu'elles ont quitté, en lien avec les transformations organisationnelles qu'elles ont vécues, d'autre part.

## 2. Terrain et méthode

Notre méthode d'analyse qualitative s'inspire de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 2010) qui doit permettre au chercheur de proposer de nouvelles connaissances scientifiques dans une logique de découverte. Nous tenterons de construire des connaissances en les faisant émerger du terrain.

Notre terrain est constitué de 25 témoignages de femmes inscrites dans des réseaux féminins d'entrepreneuriat. À l'issue d'une recherche sur internet, nous avons établi une liste de 45 sites français implantés nationalement ou régionalement ou bien par secteur d'activité.

Nous avons envoyé un mail présentant nos objectifs de recherche et demandant de relayer un appel à témoignages. Sept réseaux ont répondu favorablement à notre sollicitation et nous avons obtenu 25 entretiens de femmes réparties dans les divers réseaux soit régionaux, soit par activité. Les entretiens semi-directifs conçus dans une approche compréhensive ont été menés soit par téléphone, soit par visioconférence durant 45 minutes à 1 heure.

Les questions de départ visaient à établir le profil des répondantes (âge, type d'activité exercée, niveau d'étude ou de formation), puis s'articulaient autour de deux grands axes : la stratégie réseau de l'entrepreneure d'une part, et le réseau comme remède à la vulnérabilité d'autre part. La grande majorité des entrepreneures interrogées étaient dans une démarche de création depuis moins de deux ans. Leurs activités relevaient toutes du secteur des services (soin à la personne, conseil aux entreprises, coaching, comptabilité). Les répondantes étaient âgées de 30 à 50 ans. Elles avaient créé leur entreprise soit pour se réorienter vers une nouvelle voie professionnelle, soit pour continuer d'exercer leur métier de manière indépendante. De nombreuses répondantes ont évoqué, dans leurs motivations pour l'entrepreneuriat, des raisons liées à une volonté (nécessité) de rupture due à des problèmes spécifiques au genre : frein à leur carrière dû aux contraintes familiales, plafond de verre, perte de sens au travail dans l'organisation du fait des procédures en place et des interactions professionnelles quotidiennes, que ce soit sur le plan interne avec la hiérarchie ou sur le plan externe avec les partenaires, dont les clients.

Notre recherche étant communicationnelle, nous avons privilégié la méthode qualitative d'analyse de contenu par thématization. Après une première lecture flottante des entretiens retranscrits, nous avons découpé le corpus en plusieurs catégories thématiques.

Chaque catégorie thématique a été découpée en concepts-clés qualifiés par des indices de spécification à l'intérieur desquels des indices de signification ont été élaborés. Dans deux autres tableaux, les fréquences d'apparition des indices de signification ont été comptabilisées d'une part, et interprétées d'autre part.

### 3. Résultats et discussion

Les femmes entrepreneures que nous avons interrogées sont des créatrices d'entreprises qui démarrent une nouvelle activité ou poursuivent, de manière indépendante, une activité professionnelle similaire mais qu'elles exerçaient auparavant dans une entreprise. Elles exercent donc leur activité professionnelle seules. Nous avons pu conclure dans notre précédente étude qu'une des premières motivations de leur insertion dans un réseau était la quête d'informations pour leur projet entrepreneurial (19 réponses sur 25).

Dans cette étude, nous tenterons de montrer que cette recherche d'informations les mène à des situations de *sense-making* sur le plan individuel et organisationnel. Ainsi une occurrence de 22 réponses sur 25 présente le réseau comme une source d'aide à l'action, un lieu de partage d'informations (32 occurrences sur 25 répondantes). Notre objectif est d'identifier comment elles construisent du sens grâce aux interactions qu'elles peuvent mettre en oeuvre lors des rencontres organisées dans le cadre du réseau. Nous déterminerons quelle est la nature des interactions expérimentées dans le réseau. Nous avons remarqué que la question de la perte de sens était souvent évoquée dans les entretiens. Nous allons recenser sous quelles formes la perte de sens dans le travail qu'elles réalisaient est exprimée et mettre en évidence les transformations individuelles ou organisationnelles qui ont généré leur décision de changer de vie professionnelle. Mais le réseau est aussi un lieu d'expérimentation, qui conduit à la transformation de la gouvernance de soi, à la transformation de la relation aux autres et à son environnement. C'est également un lieu de transformation du travail.

Il conviendra de poser quelques limites aux potentialités de création de sens au travail dans les réseaux du fait des biais présents dans ces mêmes réseaux. Une approche critique mettra en évidence quelques perceptions vécues par certains membres en lien avec la reproduction de normes ou structures sociales présentes dans les organisations.

#### 3.1. Les réseaux de femmes entrepreneures : un vecteur de soutien et de quête de sens individuelle et collective

Au sein des réseaux, lors des interactions entre entrepreneures qui peuvent prendre diverses formes (réunions, présentation de parcours, ateliers thématiques, coup de pouce, etc.), des liens spécifiques se créent et ces liens dépassent le caractère strictement économique, voire en sont très éloignés. Il s'agit davantage de relations sociales de partage empruntées de bienveillance et de solidarité que les répondantes décrivent. Ainsi, nous relevons que les mots « confiance » ont une occurrence de 7/25 réponses ; « soutien », 7/25 ; « solidarité », 4/25 ; alors que le questionnaire porte sur la démarche stratégique d'informations dans le réseau. Ces relations sociales finalement plutôt désintéressées constituent un espace de création de sens, pour les entrepreneures, sur le plan individuel (*sense-making* de B. Dervin) qui coconstruisent leur parcours grâce au sens qui se révèle dans les interrelations créant ainsi les

conditions d'un entrepreneuriat collaboratif (*sense-making* de K. Weick). La caractère genré des réseaux peut être le lieu d'initiation d'une dynamique identitaire.

### **Les réseaux comme lieu d'interactions et d'accompagnement des entrepreneures**

Les réseaux sont un pilier central des relations pour les femmes entrepreneures. Ce sont des espaces d'interactions entre pairs qui leur permettent de se connecter à une communauté, partageant des expériences et défis similaires, créant un contexte propice à leur démarche entrepreneuriale. Nous observons une occurrence de 29 pour la thématique « Acquisition de savoirs et connaissances dans l'échange, les interrelations » sur les 25 répondantes.

Lors des échanges, elles découvrent et bénéficient de solidarité, de soutien mutuel et de partage de ressources, qui compensent les obstacles liés à leur parcours d'entrepreneures, et parfois à leur genre, dans des environnements où les codes masculins peuvent dominer. La communication au sein de ces réseaux repose sur des valeurs d'empathie, d'écoute et de collaboration, qui permettent de créer un espace de soutien et d'échange professionnel unique, distinct des réseaux mixtes traditionnels.

*Paule : Et du coup, on a déjà ce point commun de se retrouver dans l'idée du partage et de l'échange. [...] Donc, on a ces temps pour discuter de ce que l'on a fait dans notre entreprise et cela fait du bien de pouvoir échanger et de ne pas se retrouver toute seule, c'est un peu le principe. Ce n'est pas faire du business, c'est plutôt se poser et échanger et avancer mais en sécurité. Il y a toujours quelqu'un qui peut nous écouter.*

*Sarah : C'est le fait de connaître d'autres personnes qui sont à leur compte et des femmes pour apporter du soutien, échanger sur nos problématiques, c'est d'aider les femmes qui veulent créer leur entreprise. Il y a des femmes qui sont en train de créer leur entreprise, d'autres qui l'ont déjà fait depuis un moment etc. Et je trouve que c'est important d'accompagner ces femmes et de faire vivre l'association. Le business n'est pas du tout l'objectif de ce réseau. C'est plutôt une aide et un soutien. Quand on fait une réunion, on ne distribue pas nos cartes. C'est plus du soutien et du partage d'expérience.*

*Elisabeth : J'avais bien aimé l'état d'esprit, je trouvais qu'il y avait quelque chose de simple. C'était sans chichis, assez naturel dans les relations par rapport à d'autres réseaux très business, très formels, très dans l'apparence. C'est plus le plaisir de rencontrer un peu d'autres personnes, de mettre un peu de rythme dans la vie d'entrepreneure. J'ai aussi développé une nouvelle prestation, une nouvelle technique d'accompagnement que j'ai proposée au groupe pour la tester. Donc c'est aussi un espace d'entraînement.*

*Carole : Ça m'a apporté un énorme soutien à la fois sur les étapes à suivre pour créer mon entreprise, et surtout un gros soutien moral. Parce que je participais*

*aux réunions où on se retrouvait entre femmes qui avaient des projets de création d'entreprise ou qui avaient créé récemment, et du coup on se sentait moins seules. Je pense que quand on crée son entreprise, on est quand même un peu isolée parce que c'est un projet important et c'est super important de pouvoir échanger. On se retrouve à travailler seule chez soi alors qu'on avait l'habitude d'avoir des collègues. C'est vraiment très important pour rompre l'isolement.*

*Béatrice : La notion de partage et de lien m'a attirée dans des ateliers qui sont proposés, chacune dans son domaine d'expertise et il suffit de s'inscrire. On peut partager. Il y a des coups de cœur, appels à questionnaire, appels à partage qui permettent de créer du lien et qui permettent à chacune qui est un peu seule, de trouver des réponses, de créer du lien.*

*Jeanne : Cela m'a vraiment permis de reprendre ma vie en main et d'arrêter de suivre ce que les autres pouvaient penser ou dire, et prendre du temps pour faire ce que je voulais vraiment. Pour moi, l'entrepreneuriat est une clé énorme de développement personnel. Il y a plein de peurs, plein de craintes. Par exemple, j'ai le chômage qui s'arrête au moins de février et je ne vis pas encore complètement de mon activité, donc je ne sais pas exactement comment je vais faire. Mais je ne regrette absolument pas toutes mes décisions. Un très grand respect des différences, une grande diversité de parcours personnels et de modes de vie. De manière ponctuelle, j'ai créé des relations avec des échanges qui sont allés loin. J'ai trouvé une sincérité de partage de moments de vie. Mon entourage ne m'a pas compris quand j'ai décidé de changer de métier. J'ai trouvé du soutien, des exemples qui m'ont aidée à réfléchir.*

Sur le plan individuel, le *sense-making* se traduit par l'interprétation que chaque membre fait de son parcours entrepreneurial, en interaction avec les expériences des autres membres. Ce processus favorise la recherche de solutions aux problématiques vécues, tout en renforçant un sentiment d'appartenance et de compréhension mutuelle. Il confère une signification cohérente et valorisante à leurs actions professionnelles. Par le dialogue et les échanges elles reçoivent des perspectives variées et des retours d'expérience.

### **Un lieu de cocréation de sens**

Au sein des réseaux, les interactions sociales ne sont pas uniquement centrées sur l'aspect économique de leur démarche qui est vécue comme un projet global. Elles peuvent exprimer un besoin de reconnaissance et de validation sociale. C'est dans les interactions que prend forme la construction de leur identité professionnelle car elles se sentent comprises et soutenues dans leurs défis spécifiques. Partant d'interactions individuelles au sein d'un groupe, elles cocréent une compréhension partagée de leur environnement. Le réseau permet de créer du sens dans un processus collectif, une sorte d'entrepreneuriat collaboratif qui peut être rapproché du concept « d'*organizing* » de K. Weick.

Doriane : *C'est du soutien, c'est-à-dire qu'on ne se sent pas seule. Il y a d'autres femmes qui vivent la même chose que moi, et j'ai la possibilité d'échanger mes connaissances et mes compétences pour aider une autre personne sur quelque chose que je maîtrise et me faire aider sur quelque chose que je ne maîtrise pas. C'est cet échange d'expériences que je trouve hyper bien.*

Elisabeth : *Cela ne m'apporte pas forcément des informations utiles, mais c'est agréable de baigner avec des gens qui ont un peu la même vie que vous. Et puis d'aider. Ça me donne de l'énergie de pouvoir m'intéresser aux problématiques des autres, de pouvoir donner quelques conseils et quelques idées, cela me stimule cela me fait du bien. Parce qu'il y a des moments où je n'ai pas de clients ou il y a un peu des « trous d'air », donc ça permet de se sentir utile et de pouvoir apporter à d'autres. Cela fait du bien.*

### **Un lieu de dynamique identitaire**

Les réseaux permettent des échanges qui confortent une dynamique identitaire qui vise à surmonter l'isolement et les stéréotypes de genre associés au statut d'entrepreneure.

Lucie : *J'ai beaucoup souffert de remarques et sarcasmes dans ma vie pro. Je supputais que le réseau de femmes serait plus bienveillant et je n'avais pas envie de partager mon projet avec des hommes. Je ne voulais pas de regard masculin, de jugement. Les sarcasmes venaient des hommes. Je me sentais confortée d'exposer ma problématique lors de réunions avec d'autres porteuses de projets. C'était libérateur. On se sent comme dans un cocon, protégée des agressions possibles.*

Cathia : *C'est vrai. Il y a une sécurité d'être entre femmes. Une bienveillance, pas de jugement, pas d'incohérence entre le discours à l'intérieur et l'extérieur. Pas de dissonance.*

On peut donc constater à travers ces verbatim, que le réseau est un lieu de construction de sens individuel et que la source de cette construction se trouve dans les interactions mises en œuvre. Il s'agit d'une démarche éminemment communicationnelle.

### **3.2. Les réseaux de femmes entrepreneures, un lieu d'expression et d'expérimentation des transformations sociales individuelles et organisationnelles du travail**

Dans les entretiens réalisés, il est apparu que la perte de sens était souvent exprimée. Elle peut apparaître dans une dimension individuelle ou collective selon les situations vécues. Ces témoignages révèlent les différentes formes problématiques que la transformation des organisations peut engendrer et l'on peut regarder leur décision

de partir pour créer leur propre entreprise comme une forme de résistance à ces phénomènes.

Les réseaux, du fait de la cocréation de sens lors de processus communicationnels et interactionnels sont aussi le lieu d'une transformation du travail des femmes entrepreneures. Ce sont des transformations individuelles mais également organisationnelles, collectives qui génèrent des dynamiques d'influence voir d'*empowerment* sur des sujets souvent liés au genre. On peut observer que se dessinent des relations collaboratives qui s'apparentent à la notion d'entrepreneuriat collaboratif, fondé sur du *sense-making* organisationnel au sens de K. Weick. L'occurrence de la « démarche collaborative » apparaît très fortement puisque nous avons 41 occurrences dans les 25 témoignages. C'est la thématique la plus fortement exprimée dans les récits des femmes interrogées.

### **L'expression de la perte de sens**

Les entrepreneures interrogées relatent leurs expériences de perte de sens au travail. Le travail devient dénué de signification les menant potentiellement à une désillusion et un désengagement progressif. Cette perte de signification peut être liée à plusieurs éléments qui recouvrent des facteurs individuels ou organisationnels.

Sur le plan individuel les répondantes expriment des motifs qui mettent en évidence une distanciation entre leur vie personnelle et professionnelle avec une dimension genrée prégnante.

### **La conciliation vie professionnelle et vie privée**

Emma : *Donc [je me suis tournée vers] l'entrepreneuriat pour la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Faire ce que j'aime.*

Léna : *Pour moi, c'était compliqué en tant que maman de trois enfants avec un mari qui était souvent absent, de gérer les doubles vies, la vie professionnelle et la vie privée.*

### **Les défis liés aux nouveaux enjeux environnementaux**

Danielle : *« Donc je voulais sortir de ce fonctionnement là et aussi avoir une incidence plus forte sur l'urgence climatique ».*

### **Motifs liés au genre/sexisme/plafond de verre**

Béatrice : *Le plafond de verre est une des raisons pour lesquelles je suis partie de mon précédent travail. On me parlait d'association mais rien ne venait et je voyais le plafond, sauf à rentrer dans le modèle masculin : aller vers des choses qui ne me convenaient pas : stratégie, politique. Les deux autres femmes de mon précédent*

*emploi qui sont associées ont adopté un modèle masculin. Plutôt que de soutenir les autres femmes, elles étaient très critiques. J'ai eu des réflexions personnelles de leur part de retour de mon congé maternité.*

*Emma : Après mon premier congé maternité, on m'a enlevé plusieurs missions et plusieurs tâches. La personne qui m'a remplacée pendant mon congé maternité est restée et elle a été embauchée. Et il y a des tâches qu'elle a gardées. Après il y a eu d'autres tâches qu'ils ont données à d'autres personnes entre temps et qu'elles ont gardées. Donc, lorsque je suis revenue, mes tâches étaient moins intéressantes et j'ai perdu de la motivation.*

*Sarah : Je suis partie pour une raison simple, c'est que j'étais diplômée mais que je n'avais pas le statut de cadre et que je n'étais pas rémunérée comme une expert-comptable. En fait, j'étais une simple collaboratrice, et on m'avait dit qu'il fallait que je fasse mes preuves même si j'étais diplômée. C'est ce que j'ai fait pendant un an, et au bout d'un an on m'a remis d'autres conditions : il fallait que je trouve dix clients par an pour faire partie de l'ordre des experts-comptables. Donc je suis partie dans un autre cabinet. Ce qui m'a poussée, c'est qu'il n'y avait que des hommes comme associés, que je n'arrivais pas à trouver le bon équilibre entre le travail et le pourcentage de rémunération. J'en avais aussi marre de faire du management et de gérer pas mal de salariés, je voulais repartir seule. Il y avait du sexisme, quelque part, mais ils ne vont pas le dire franchement. Ils vont dire « tu as ta place » mais à quelles conditions quoi ! Donc oui, il y a un peu de sexisme. Et aussi une histoire d'argent, parce que celui qui n'a pas d'argent n'a rien. Je veux bien sûr parler des apports.*

### **L'absence d'autonomie dans la réalisation de leur travail**

*Danielle : Dans ma collectivité j'étais pieds et poings liés pour mettre en place des choses. Ce n'était pas possible d'avoir des initiatives puisqu'il y avait des implications d'élus qui étaient trop importantes. [...] Tout seul, c'est compliqué de faire autrement parce que tout le monde a une façon de faire qui est là et il y a beaucoup de gens qui ont du mal à changer de manière de faire. Donc on continue comme d'habitude même si ce n'est plus adapté au terrain. C'est-à-dire qu'à un moment donné la machine va prévaloir sur l'objectif de la machine. Quel est le projet ? Pourquoi on est là ? Pourquoi on devrait s'occuper des gens ? Et tout cela on arrive plus à le faire.*

*Tiphaine : Alors là spontanément, je vous dirais un besoin d'autonomie. J'ai été salariée pendant 17 ans et j'ai fait un burn-out il y a deux ans maintenant. Donc une grosse introspection, une quête de sens aussi. Une envie d'autonomie et un besoin plus profond. Parce que j'avais l'impression d'œuvrer pour les projets des autres et maintenant j'ai envie d'œuvrer pour un projet qui fait sens pour moi et de travailler pour moi. Travailler pour les autres mais dans un élan différent.*

Sur le plan organisationnel, les répondantes relatent des situations qui décrivent à la fois, comment le travail quotidien est impacté par des transformation organisationnelles

ou managériales créant une distanciation difficilement supportable avec la réalité quotidienne et, à la fois, la permanence de postures discriminantes liées au genre.

### **Le poids des normes et processus**

*Emma : J'ai plus d'autonomie. C'est moi qui fixe les règles. Je trouvais les règles professionnelles trop lourdes.*

*Tiphaine : Il y avait ce travail d'équipe en collaboration, cette traçabilité qui était lourde aussi, à l'égard de la hiérarchie et aussi à l'égard du système. Comme les financements viennent des tutelles, il faut tout justifier, tout tracer, et je n'en pouvais plus de cette traçabilité qui prenait le pas sur le temps qu'on passait sur l'accompagnement des gens en face à face et avec eux. Pour moi ça n'avait pas de sens de devoir tout tracer sur un ordinateur alors que les gens s'en foutaient de ça. Les gens en difficulté avaient besoin de présence pure. Donc cette traçabilité était très présente et pénible pour moi.*

### **La transformation des structures organisationnelles**

*Jeanne : Cela faisait déjà un moment que je songeais à quitter mon entreprise parce que cela n'avait plus de sens. Quand je suis arrivée dans cette entreprise on était 50 et à la fin on était 250. Donc, en 10 ans l'entreprise a explosé et c'est chouette, sauf qu'il n'y avait plus le côté humain qu'il y avait au départ.*

### **La déshumanisation du travail**

*Doriane : Je me levais à quatre heures du matin et je rentrais à onze heures du soir. Parce que j'avais des déplacements sur toute la France, à l'époque, et une ambiance de travail pas forcément optimale en termes de reconnaissance. C'est propre à ce groupe, aux grands groupes, parce qu'on devient juste des numéros. Je n'étais là que pour faire de l'argent.*

*Léna : Pour moi c'était compliqué en tant que maman de trois enfants avec un mari qui était souvent absent, de gérer les doubles vies, la vie professionnelle et la vie privée. En même temps, il y avait aussi toute cette pression en entreprise. Je ne m'y retrouvais plus au niveau de l'humain, avec cette impression d'être des robots, de devoir toujours en faire plus sans reconnaissance quelque part. Il me manquait en fait tout ce côté humain. Qui s'est vraiment dégradé en 15 ans, j'ai assisté à une dégradation importante.*

### **Écart entre les stratégies organisationnelles ou le discours managérial et la réalité**

Doriane : [Déception de la politique de qualité de vie au travail] : *Au sein de mon groupe, on avait à notre disposition des bars à glace, des bars à ongles. C'était plutôt des incitations commerciales, et tout cela c'était pour se donner bonne conscience pour se dire que l'on faisait quand même des choses sympas. Mais pour moi il n'y a pas de pérennité là-dedans, c'est du flash en fait. Ces opérations de communication interne étaient au départ bien vécues par les salariés et après il se disait « Bon ! C'est bon quoi ! Ça sent le vernis dans l'open space. J'en ai marre !*

Charlotte : *Les femmes dirigeantes avaient un comportement paradoxal. Elles tenaient un discours qui voulait mettre en avant la parité, l'équité, la relation des hommes avec la paternité et dans le quotidien, elles ne toléraient pas que ça puisse émerger, avoir de l'impact. Les absences étaient totalement refusées, il fallait être disponible à la demande. Il y avait des choses qui relevaient de regards, de phrases blessantes, des manifestations. J'ai essayé de réparer ces maux, mais le mal été diffus.*

Cathia : *Ras le bol ! Déception de l'entreprise et de la manière dont l'entreprise fonctionne, du management, désillusion. J'ai recherché essentiellement le côté humain, le sens et la mission de l'entreprise et j'ai réalisé l'écart entre le discours annoncé et la réalité. L'écart entre le discours du top management et des RH, ce qu'on veut montrer et ce qu'on est réellement.*

### **Écart entre les attentes et valeurs personnelles et les réalités de l'activité professionnelle antérieure**

Jeanne : [Intégrer le réseau m'a apporté] *beaucoup plus de sens, et pourtant j'étais dans une entreprise qui faisait de la recherche sur le cancer... Mais j'étais assistante de direction, je suis restée dix ans dans cette entreprise et plus les années passaient, plus je me disais que ça n'avait pas de sens de faire de l'argent juste pour faire de l'argent.*

Léna : *En entreprise, j'avais complètement perdu le sens de ce que je faisais. En tant que commerciale, je me suis battue pour la satisfaction client parce que, pour moi, c'était important. Et je me rendais compte que l'entreprise dans laquelle j'évoluais, elle était là pour faire des bénéfices pour donner des actions, mais pas pour satisfaire le client. Et je pense qu'à un moment donné c'est cela, tout le conflit de valeurs, mes valeurs et celle de l'entreprise.*

## Un espace d'expérimentation des transformations sociales individuelles et organisationnelles du travail

Les réseaux de femmes entrepreneures constituent des lieux de transformation qui permettent une réinvention du contenu du travail, en offrant un espace de dialogue où chaque entrepreneure peut revisiter ses pratiques et redéfinir ses priorités. En partageant leurs stratégies, leurs réussites, mais aussi leurs échecs, les membres du réseau s'engagent dans une réévaluation constante des activités professionnelles qui composent leur quotidien entrepreneurial.

*Carole : On veut vraiment rester sur du soutien moral sur des ateliers. Par exemple j'avais assisté à un atelier sur comment gérer ses temps de vie, son temps de travail, son temps personnel, familial, etc. surtout lorsque l'on travaille chez soi, comment s'organiser quand on travaille chez soi. Donc c'est plus des thématiques comme ça qui permettent d'améliorer un peu sa vie et son organisation en temps qu'entrepreneure. Et puis rompre l'isolement, donc c'est plus ça que chercher des clients.*

*Béatrice : J'ai découvert des nouveaux métiers, comme le commercial, le marketing, on devient multicasquettes et ça pose d'autres problèmes car, il faut trouver son équilibre dans l'entrepreneuriat aussi. La quête de sens vient après le souci de rentabilité.*

*Valérie : [Prise de conscience du sexisme] : Non seulement je suis sensible au sujet des femmes entrepreneures, mais également au sujet des femmes dans les Sciences et Technologies et Mathématiques (STEM). Ce sont des domaines où les femmes sont encore trop peu présentes, et quand elles essayent d'être présentes, elles sont encore trop souvent effacées. Donc je suis dans un environnement où cette question-là est hyper importante.*

Le réseau est également un lieu de prise de conscience d'un nouveau pouvoir. Celui d'influencer les décideurs sur des questions propres au genre : prise en compte de la conciliation de la vie professionnelle et personnelle, nécessité de développer des infrastructures d'accompagnement ou de soutien à l'exercice d'une activité professionnelle : lieux de *co-working*, structure de garde d'enfants, sensibilisation à la parité homme-femmes.

*Valérie : Par exemple sensibiliser les investisseurs, les « business angels » au fait que très peu de femmes bénéficient de financements de la part de ces acteurs, tout simplement parce qu'ils souffrent de biais qui font qu'ils vont valoriser les entrepreneurs hommes ou des équipes d'entrepreneurs hommes, parce que ce sont des équipes qui leur ressemblent. Étant donné qu'on a des investisseurs majoritairement hommes, on est dans un système où on a hérité d'une pensée patriarcale qui fait que même les femmes sont victimes de ces biais-là. Donc il faut être réaliste sur ce point-là, ce n'est pas parce qu'on est une femme qu'on est à l'abri de ce*

*type de biais. On va favoriser des hommes et on va être plus exigeantes envers d'autres femmes.*

Au-delà du contenu du travail, ces réseaux féminins influencent profondément l'organisation même du travail pour les entrepreneures. En rejoignant un réseau, les membres participent à une nouvelle forme de gouvernance et de gestion collective, fondée sur la coopération et le partage des ressources.

### **Un espace de transformation dans la gouvernance de soi et de la gouvernance de leur environnement**

Au sein de ces réseaux, les membres exercent une forme de gouvernance informelle et participative qui repose sur des valeurs de solidarité et de reconnaissance mutuelle, en contraste avec les modèles plus hiérarchiques que l'on retrouve dans d'autres environnements professionnels. Cette transformation de la gouvernance repose largement sur les pratiques de communication au sein du réseau, qui permettent aux entrepreneures de partager leurs perspectives et d'orienter les prises de décision de manière collective.

*Anne : Les adhérentes viennent chercher du réseau et des compétences. Elles développent la visibilité. Le réseau contribue à de la légitimité dans la posture d'entrepreneure.*

*Pauline : Ça m'a permis de monter en compétence.*

*Carole : Quand je discute avec des adhérentes de l'association, on se rend compte que nous les femmes, nous avons un problème de légitimité, qui se révèle au moment de proposer un tarif. C'est vraiment un point commun. Avec des consœurs consultantes, on a du mal à évaluer ce qu'on vaut et à fixer des prix justes. Mais ce rapport à l'argent, ce n'est pas lié aux hommes, c'est vraiment un frein que l'on se met nous-mêmes. Je pense que c'est lié au fait qu'on vende notre temps et nos conseils, donc c'est plus lié à la personne et c'est sûrement ça qui nous bloque.*

*Cathia : J'y ai trouvé la possibilité d'évoluer. Il y a une partie développement personnel qui est très forte et pas présente dans les autres réseaux. La partie posture chef entreprise, on s'entraide, je ne le vois pas ailleurs. Ça rend le monde de l'entrepreneuriat plus concret et accessible. C'est aussi se dire que c'est possible de réussir, parce que d'autres l'ont fait. Ça permet d'avoir des rôles modèles, des exemples, des possibilités.*

Les échanges dans le réseau leur permettent également de générer des démarches en direction de leur environnement pour modifier la perception de leur activité et des contraintes voire discriminations genrées auxquelles elles sont exposées.

*Charlotte : J'avais des stigmates en tête avant d'aller dans le réseau par rapport au sexisme et j'ai le sentiment que les choses sont plus ouvertes (assise de la parité), que cela rejoint mes convictions sur les postures dans le travail. Il y a des avancées sur la parité, la paternité et je voudrais voir comment cela se traduit. Dans mon équipe, j'ai souvent été heurtée de voir des hommes seuls après divorce et cela n'a pas été toléré. Le réseau peut parler de cela et aller au-delà de la cause féminine.*

*Lucie : Je suis dans un autre réseau, on m'a sollicitée pour faire partie d'une réflexion sur la non représentativité des femmes dans le milieu agricole, une réflexion en Occitanie. Il n'y avait que des femmes dans ce cercle de réflexion.*

*Valérie : Et parce qu'on a besoin de visibilité, on a besoin de sensibiliser l'écosystème à la question des femmes entrepreneures et à la question de l'investissement chez les femmes. Merci à eux, parce qu'ils sont en train de changer ma vie directement ou indirectement, donc ça c'est super important.*

Ces échanges permettent aux membres de construire un environnement professionnel flexible et adaptatif, dans lequel les transformations organisationnelles ne se contentent pas de reproduire des modèles existants, mais visent à répondre de manière créative aux besoins et valeurs spécifiques des entrepreneures. Il se dégage de ces témoignages, une dimension entrepreneuriale collaborative qui est le résultat d'une coconstruction collective de sens dans et grâce au réseau.

#### **4. Approche critique**

Certaines répondantes soulignent les limites de ces structures. Les dynamiques au sein des réseaux, même ceux considérés comme inclusifs et bienveillants, peuvent paradoxalement contribuer à la reproduction de normes sociales et économiques préexistantes qui limitent l'émancipation individuelle et collective. Ainsi, certains réseaux peuvent véhiculer, dans leur organisation, des normes managériales prescriptives plus inspirées de notions de commandement et d'ordre (comment bien faire) (Heller, 2019). Les adhérentes ne sont plus les mieux placées pour décider de la manière de faire. Des notions de pouvoir sont présentes dans les relations sociales entre adhérentes mais aussi entre animatrices et adhérentes. Cela limite leur émancipation car leur mise en œuvre sont un frein à l'autonomie, l'écoute, la communication, la coconstruction et finalement l'initiative. Ainsi des normes implicites peuvent se développer autour de « modèles de réussite » spécifiques ou d'une vision idéalisée de l'entrepreneuriat féminin qui valorise certaines attitudes et pratiques au détriment de l'authenticité individuelle.

Certaines femmes ne se reconnaissent pas dans ces normes implicites et peuvent ainsi se sentir exclues ou en inadéquation avec le discours dominant du réseau, ce qui les conduit potentiellement à une dissonance entre leur parcours et les attentes

collectives. Une autre critique concerne la notion de gouvernance participative, qui, bien que valorisée dans les réseaux féminins, peut être instrumentalisée pour maintenir une façade de solidarité et de soutien collectif sans pour autant garantir une véritable équité ou une répartition juste des ressources. Tout en affichant une organisation horizontale et participative, les réseaux peuvent être influencés par des structures de pouvoir informelles où certains membres, notamment celles ayant une plus grande visibilité ou expérience, finissent par dominer les échanges et influencer les prises de décision.

*Béatrice : Un des inconvénients des réseaux, des petits réseaux, avec moins de membres, c'est que la gestion du réseau peut être laissée à une seule personne qui peut décider de vous exclure, ce qui a un impact sur son projet professionnel. Je ne l'avais pas vu et je ne pense être la seule. Il y a des problématiques de bienveillance, de soutien... J'ai eu une mauvaise expérience d'un réseau qui m'a radiée subitement, et on m'a perçue comme très commerciale. J'étais très impliquée et une des premières du réseau avec qui j'étais très proche, peut-être trop proche m'a radiée. Je me suis peut-être trop investie. Ça peut être un levier, un accélérateur, et cela peut être le contraire.*

*Lisa : J'ai du mal avec ces réseaux car je ne m'y retrouve pas. La thématique des ateliers est dominée par beaucoup de coaching. Ça ne me correspond pas. Il y a une ambiguïté, il y a une passion d'animation du réseau mais il y a derrière, une volonté d'avoir des clientes. Il y a une volonté de faire d'une pierre deux coups. Elles sont engagées mais elles veulent aussi se faire connaître professionnellement, surtout dans ce réseau il y a beaucoup de porteuses de projet. Elles peuvent y trouver des clients potentiels. Cela dépend quelle place on prend dans le réseau. Il faut savoir utiliser le réseau et des secteurs d'activité. Il y a certainement une façon d'utiliser les réseaux pour exploiter son business (dispositif coup de pouce).*

En conclusion, les réseaux de femmes entrepreneures jouent un rôle significatif dans la dynamique entrepreneuriale de leurs adhérentes.

Ils offrent des espaces d'expression et de coconstruction du sens autour du contenu du travail, de l'organisation professionnelle et de la gouvernance. Ils sont le lieu d'engagement de processus de *sense-making*, à la fois individuels et organisationnels qui sont à l'origine de transformations qui vont au-delà de simples échanges d'informations pour se manifester comme un levier de changement collectif, une sorte d'entrepreneuriat collaboratif.

La dimension communicationnelle et interactionnelle irrigue les modalités de fonctionnement de ces réseaux, ce qui correspond à une forme de réseautage spécifique dans lequel le caractère social du projet domine. Les notions de bienveillance, de soutien et d'accompagnement personnels l'emportent, ce qui peut être mis en opposition avec d'autres types de réseaux, mixtes ou masculins dans lesquels les dimensions économiques et commerciales prévalent.

Il apparaît que la perte ou la quête de sens est souvent à l'origine du projet d'entrepreneuriat. Il est possible d'associer cette perte ou quête de sens à une forme d'expression des résistances que ces femmes mènent face aux transformations du travail qui découlent du changement organisationnel, des nouvelles relations humaines ou technologiques, ou au contraire du non changement organisationnel et managérial vis-à-vis des femmes au travail.

Le réseau est aussi le lieu d'expérimentations qui sont le fruit de démarches de cocréation entre entrepreneures qui vont pratiquer de nouvelles modalités de travail, d'acquisition de savoirs et pratiques, de stratégies que ce soit pour leur projet personnel mais aussi sur le plan collectif. Elles vont en déployer des stratégies en direction de leur environnement pour faire avancer les partenaires économiques sur les questions du travail des femmes et des spécificités de l'entrepreneuriat féminin.

Il convient cependant de nuancer cette vision en soulignant les limites et les risques inhérents à ces structures. Ces réseaux, tout en promouvant la solidarité et la coopération, peuvent également reproduire des normes implicites et des hiérarchies qui limitent l'autonomie et la diversité des trajectoires entrepreneuriales.

Les recherches en sciences de l'information et de la communication permettent d'explorer ces dynamiques sous un angle critique pour mieux saisir toutes les facettes des réseaux féminins notamment en tant que lieux de quête de sens et enrichir l'étude sur l'entrepreneuriat féminin. Des recherches complémentaires permettraient de conforter ces premiers résultats sur la mise en perspective du sens au travail dans la dynamique de réseautage des entrepreneures.

## Bibliographie

- Beukeu Sow, A. et Chaudiron, S. (2017). Analyses des pratiques info-communicationnelles des chercheurs sénégalais selon l'approche sense-making. Dans *Les sciences de l'information documentaire au service de la recherche, de la formation, de l'intégration et du développement durable* [colloque international]. Dakar (Sénégal). <https://hal.science/hal-01832931/document>
- Boltanski, L. (2009). *De la critique, précis de sociologie de l'émancipation*. Paris : Gallimard.
- Boutang, Y. (2007). *Le capitalisme cognitif*. Paris : Amsterdam.
- Bruyère, M. et Lizé, L. (2020). Impact des contextes économique et organisationnel des entreprises sur le sens au travail chez les salariés. *Relations industrielles*, 75(2), 225-248. <https://doi.org/10.7202/1070347ar>
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: the Social Structure of Competition*. Cambridge : Harvard University Press.

- Carayol, V. et Laborde, A. (2019). Les organisations malades du numérique. *Communication & Organisation*, (56), 11-17. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.8207>
- Carrier, C., Julien, P. et Menvielle, W. (2006). Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin. *Revue internationale de gestion*, 36-50. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/109064155/eb61b495907f1f1225405d1f44074806b4bd-libre.pdf?1702737998=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUn\\_regard\\_critique\\_sur\\_lentrepreneuriat.pdf&Expires=1731841593&Signature=fwATW9dVxT08xBhGfQ-xLVjNI](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/109064155/eb61b495907f1f1225405d1f44074806b4bd-libre.pdf?1702737998=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUn_regard_critique_sur_lentrepreneuriat.pdf&Expires=1731841593&Signature=fwATW9dVxT08xBhGfQ-xLVjNI)
- Constantinidis, C. (2010). Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures. *Revue française de gestion*, 3(202), 127-143.
- Constantinidis, C. (2014). Femmes entrepreneures. Dans P. Chauvin, M. Grossetti et P. Zalio (dir.), *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat* (pp. 287-300). Paris : Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.chauv.2015.01.0287>
- Constantinidis, C. (2021). Collaborative Entrepreneurship: How women entrepreneurs "do" networking? *Entreprendre & Innover*, 49-50(2), 71-81. <https://doi.org/10.3917/entin.049.0071>
- De Certeau, M. (1990). *L'invention du quotidien. Tome 1 – Arts de faire*. Paris : Gallimard.
- Dervin, B. (1983). *An overview of sense-making research: concepts, methods, and results to date*. International Communication Association annual meeting. Dallas.
- Dervin, B. (1992). From the mind's eye of the user: the sense-making qualitative-quantitative methodology. *Qualitative recherche in information management*, 61-84.
- Dervin, B. et Naumer, C. (2009). Sense-making. *Encyclopedia of communication theory*, 2, 876-880.
- d'Hennezel, C. (2017). *Analyse communicationnelle des pratiques d'intelligence économique et de veille dans les petites entreprises en secteur innovant*. Thèse de doctorat, École doctorale Bordeaux humanités.
- d'Hennezel, C. (2024). Les stratégies d'intelligence informationnelles dans les réseaux féminins d'entrepreneuriat : une étude au primse du genre. *Communication & Management*, 21(2), 5-33.
- d'Iribarne, P. (2022). *Le grand déclassement*. Paris : Albin Michel.
- Dupré, D. d'Hennezel, C. (2023). Les réseaux de femmes entrepreneures : des ressources face à la vulnérabilité et des espaces d'empowerment ? *Communication*, 40(1). doi:<https://doi.org/10.4000/communication.17300>

- Estagnasié, C., Vasquez, C. et Bonneau, C. (2021). Créer du sens à distance : une lecture weickienne des pratiques de travail de résilience en période pandémique. *Ad Machina*, (5), 107-128. <https://doi.org/10.1522/radm.no5.1411>
- Foreman-Wernet, L. (2003). Rethinking communication: Introducing the sense-making methodology. Dans B. Dervin, L. Foreman-Wernet et E. Lauterbach (dir.), *Sense-making methodology reader: Selected writings of Brenda Dervin* (pp. 3-16). Cresskill, N.J. : Hampton Press.
- Gagliardi, E. et Michelon, C. (2018). *500 réseaux de femmes : pour booster sa carrière*. Paris : Eyrolles.
- Glaser, B. et Strauss, A. (2010). *La découverte de la théorie ancrée : stratégies pour la recherche qualitative*. Paris : Armand Colin.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78, 1360-1380.
- Granovetter, M. (1995). The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs. Dans P. Alejandro, *The Economic Sociology of immigration. Essays on Networks, Ethnicity and Entrepreneurship* (pp. 128-165). New York : Russel Sage Foundations.
- Heller, T. (2005). Introduction. *Études de communication*, (28), 7-30. <https://doi.org/10.4000/edc.244>
- Heller, T. (2017). Prescrire et engager. Théorie de l'engagement, rationalité managériale et enjeux de communication. *Études de communication*, (49), 57-72. <https://doi.org/10.4000/edc.7075>
- Leleu-Merviel, S. (2014). Figures féminines des sciences de l'information et de la documentation. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 4. <https://doi.org/10.4000/rfsic.898>
- Liquète, V. (2018). La culture de l'information au primat des sciences de l'information et de la communication. *Études de communication*, (50), 109-128. <https://doi.org/10.4000/edc.7607>
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of management journal*, 48, 21-49.
- Marcon, C. (2024). De l'analyse de la mécanique réticulaire à la stratégie réseau. *Communication & Organisation*, 66, 217-222. <https://doi.org/10.4000/138si>
- Maurel, D. (2010). Sense making : un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par des individus et des groupes. *Études de communication*, (35), 31-46. <https://doi.org/10.4000/edc.2306>

- Metzger, J.-L. (2021). Alain Supiot, Le travail n'est pas une marchandise. Contenu et sens du travail au XXI<sup>e</sup> siècle, coll. « Leçons de clôture », 2019, 72 p. *La Nouvelle Revue du Travail*, 18, 1-5. <https://doi.org/10.4000/nrt.8062>
- Morente, F. et Ferras, X. (2018). Open perseverance: the sense-making narrative of startup entrepreneurs. *Revue de commerce*, 10, 2-23. <https://doi.org/10.21678/jb.2018.955>
- Morin, E. et Forest, J. (2007). Promouvoir la santé au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, 31-26.
- Naumer, C., Fisher, K. et Dervin, B. (2008). *Sense-making a methodological perspective*. Sensemaking Workshop. CHI, 8, 506-513.
- Rutledge Shiels, V. et Dervin, B. (1993). Sense-Making in feminist social sciences research. *Women's Studies International Forum*, 65-81.
- Strauss, A. et Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative*. Fribourg : Academic press Fribourg.
- Sutton, M. (2007). *Examination of the historical sensemaking processes representing the development of knowledge management programs in universities: Case studies associated with an emergent discipline*. Montréal : McGill University.
- Veltz, P. (2002). *Des lieux et des liens. Politique du territoire à l'heure de la mondialisation*. Paris : Éditions de l'Aube.
- Weick, K. (1993). The collapse of sense-making in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, (38), 628-653.
- Weick, K. (1995). *Sense-making in organizations*. London : Sage.
- Weick, K., Sutcliffe, K. et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sense-making. *Organization Science*, (16), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>