

Congrès AEI Dakar - 5, 6, 7 Décembre 2017

**Entrepreneuriat, Croissance et Compétitivité : Expériences Comparées
Femmes, Entrepreneuriat et Société**

**Business Model et entrepreneuriat féminin :
revue de littérature et proposition d'un modèle conceptuel**

Nadine LACLE

Doctorante, LITEM UEVE EA 7363

Aude d'ANDRIA

Université d'Evry Val d'Essonne

Résumé

La littérature sur le Business Model dans le champ du management stratégique et de l'entrepreneuriat laisse apparaître trois types d'approches majeures : statique, dynamique et processuelle.

Cette contribution traite la question liée à l'existence d'un business model de l'entrepreneuriat féminin et de sa probable évolution. Après avoir présenté les spécificités de l'entrepreneuriat féminin liées notamment : aux motivations et typologies, aux formes et types d'entreprise, au style de management et de gestion, aux obstacles et risques, aux valeurs et influences religieuses, les auteures proposent un modèle de business model descriptif de l'entrepreneuriat féminin en intégrant son évolution possible au cours des premières années de la création de l'entreprise par l'entrepreneure.

Les perspectives d'opérationnalisation de ce modèle sont multiples : au niveau financier, marché, produits et ou services mais aussi en termes de typologie d'entrepreneures.

Mots-clés : Business Model, Entrepreneure, Entrepreneuriat féminin, Processus entrepreneurial

Introduction

Le concept de Business Model très utilisé lors de l'avènement de l'internet est apparu avec la création des start-ups.

D'une part, le Business Model (BM) ou modèle économique est un outil permettant de montrer la manière dont une organisation va « *créer, délivrer ou capturer de la valeur* » (Osterwalder

et Pigneur, 2011, p. 14). Il peut apparaître sous différentes formes et servir des objectifs tout aussi divers. Il est non seulement un dispositif manipulable (« *manipulable device* ») mais aussi une aide pour les chercheurs et les praticiens à comprendre plus clairement le lien entre la création et la capture de valeur (Baden-Fuller et Mangematin, 2015). Il représente en outre un artefact permettant de transmettre la connaissance sur une entreprise (Baden-Fuller et Morgan, 2010 ; Gambardella et McGahan, 2010). De plus, l'approche par le BM « *permet de rendre compte de la variété de formes de performances* » (Demil, Lecoq et Warnier, 2013, p. 113).

D'autre part, le Business Model dans le champ de l'entrepreneuriat en général est considéré comme « *le fruit du processus de création* » (Verstratete et al., 2012, p. 22) et le « *but vers lequel le créateur doit tendre pour convaincre* » (Vestraete, Kremer, Jouison –Laffitte, 2012, p. 35). Dès lors, le BM est considéré comme un concept ouvrant des pistes pour la recherche en entrepreneuriat (Arlotto, 2011), et au « *cœur du processus entrepreneurial* » (Verstraete, Kremer et al., 2012). Si des avancées en termes de définitions, composantes et différentes fonctions ont été réalisées concernant le concept de BM depuis une quinzaine d'années, les dernières recherches montrent un état de l'art en lien avec les capacités dynamiques, l'innovation et les BM évolutifs.

Par ailleurs, la littérature sur le BM semble encore avoir été peu mobilisée dans le cadre de l'entrepreneuriat féminin alors même que les recherches sur les femmes entrepreneures se multiplient depuis plus d'une vingtaine d'années (Duchéneaut et Orhan, 2000 ; Bird et Brush, 2002 ; Carrier, Julien et Menvielle, 2006 ; De Bruin, Brush et Welter, 2006, 2007 ; Jennings et Brush, 2013 ; Léger-Jarniou, Nelson et Chasserio, 2015). En outre, malgré leur hétérogénéité, les femmes entrepreneures présentent des particularités communes qui sont liées à la nature de leurs structures ainsi qu'à leur rôle social (Santoni, 2016). Elles créent des entreprises plus petites, sont concentrées dans le secteur des services et disposent de moins importantes liquidités (Fouquet, 2005 ; Carrington, 2006 ; Borges et al, 2008 ; Boutillier, 2008). Ce qui nous amène à nous poser la question suivante : Existe -t-il un business model de l'entrepreneuriat féminin ?

En partant d'une revue de littérature croisée sur les approches statiques et dynamiques du concept de BM, cette communication aide à répondre à la question de l'existence d'un business model de l'entrepreneuriat féminin. Ce travail permettra ainsi de justifier la prise en compte des spécificités des femmes entrepreneures dans la construction de leur modèle d'affaires.

Cet article est scindé en trois grandes sections : la première section est consacrée à l'analyse du BM dans la littérature. La seconde section se focalise sur les particularités de l'entrepreneuriat féminin ; la troisième section propose un modèle de BM dynamique et évolutif adapté aux femmes entrepreneures.

1. Le Business Model dans la littérature

Entre 1965 et 2016, la base de données EBSCO affiche plus 16.950 contributions sur le BM. Dans une analyse qualitative Wirtz et al. (2016) identifient dans la littérature anglophone plusieurs thèmes liés au BM dans les recherches : définitions et champs d'application, les formes et les composantes, le système de création de valeur, les acteurs et les interactions, l'innovation, la représentation du BM, la mise en œuvre et le fonctionnement du BM, le changement et l'évolution du BM et enfin la performance et le contrôle du BM.

Entre 1965 et 2016, la base de données francophone Cairn.info affiche 872 résultats au total concernant le BM, dont 636 articles pour la seule discipline d'Economie et gestion avec : 372 articles entre 2013 et 2016. Sont associés à ces articles les termes suivants : « *entreprise, innovation, BM proposition de valeur, organisation, modèle, activité, transformation, compétence, banque, service, changement, financement, marché, concept, client, évolution, processus* ». De plus, le BM en pratique, l'approche innovation et évolution sont mobilisés. Les secteurs d'activité qui ont l'objet d'études s'inscrivent dans les secteurs des biotechnologies (Eddine Sadi, 2014), de l'édition (Cardinal, 2015), des plateformes numériques (Taktak Kallel, 2013 ; Fasshauer, 2016 ; Calmé et al, 2016), de l'éducation (Ben Romdhane, 2016 ; Lima et Baudier, 2017), des organisations culturelles (Poisson-de-Haro et Coblenz, 2013), des entreprises de taille intermédiaire (Claveau et al, 2014) et de l'informatique (Ben Romdhane, 2016).

Bien que dense, la littérature sur le BM laisse apparaître trois types d'approches majeures : statique, dynamique et processuelle.

1.1 L'approche statique du BM

La littérature sur le Business Model a longtemps étudié ce concept sous un angle statique en mettant en exergue ses composantes. Selon Petrovic et al. (2001), un BM a une valeur descriptive. Ainsi, sept sous modèles génériques du BM peuvent être spécifiés (Petrovic et al., 2001) avec : (1) le modèle de valeur, (2) le modèle de ressources, (3) le modèle de production

(4), le modèle de relation client (5), le modèle de revenus (6), le modèle de capital, (7) le modèle de marché.

(1) Le modèle de valeur, ainsi dénommé décrit la logique de création de valeur. Si la plupart des chercheurs s'accordent sur la notion de « *création et capture de valeur* » quant à la définition du BM ; (Gordjin, 2000 ; Linder et Cantrell, 2000 ; Dubosson et Torbay, 2001 ; Amit et Zott, 2007 ; Johnson et al, 2008), d'autres comme Stahler (2001), Heuven (2005), ou encore Davenport et al., (2006), parlent de « *proposition de valeur* ». En outre, la création de valeur est souvent associée à d'autres éléments de organisationnels comme les acteurs et leurs alliances (Gordjin et al., 2000), les parties prenantes et les échanges économiques (Amit et Zott, 2007), la gouvernance des transactions dessinées (Amit et Zott, 2001), ainsi que l'architecture de la firme, du réseau de partenaires et du capital relationnel (Dubosson et Torbay, 2001). Seule une minorité de chercheurs évoquent le BM comme un « *flux critique* » (Mahadevan, 2000), une « *méthode* » qui explique comment une entreprise gagne de l'argent (Rappa, 2001), une « *médiation* » entre le développement d'une technologie et la création de valeur (Chesbrough et Rosenbloom, 2002), ou encore une « *histoire* » qui explique le fonctionnement de l'entreprise (Magretta, 2002 ; Ojala et al., 2006).

(2) Le modèle de ressources, quant à lui montre la logique de la façon dont les éléments sont nécessaires pour le processus de transformation, et comment identifier et se procurer les quantités requises. Ce modèle décrit souvent le BM comme un « *concept d'affaires* » (Hamel, 2000 ; Voelpel et al., 2004), un « *lien conceptuel* » (Osterwalder et Pigneur, 2003 ; Fensel, 2001). D'autres comme Morris et al (2005) ou encore Shafer et al (2005) emploient le terme de « *représentation des choix stratégiques* ». Pour Venkataraman et Henderson (2005), le BM est « un plan pour dessiner la stratégie » rapprochant alors le BM des choix stratégiques des organisations afin d'offrir un avantage concurrentiel ou prévoir leur performance future. Dès lors le BM peut se concevoir comme un énoncé de choix portant sur les ressources, les compétences, l'organisation interne et externe de l'organisation (Lecocq et al., 2006).

(3) Le modèle de production selon Petrovic et al. (2001) une description de la façon dont les éléments sont combinés dans le processus de transformation de la source jusqu'à la sortie. Amit et Zott évoquent ce modèle de BM en termes de « *liens transactionnels* » entre l'entreprise et ses partenaires alors que Owens (2006) parle d'une « *description des rôles et des relations* » entre une organisation et ses différentes parties prenantes.

(4) Le modèle de relation client dépeint la manière d'atteindre, servir et garder le client. Il est composé des logiques de distribution, de marketing et de service pour fidéliser le client (Petrovic et al., 2001). Ainsi Weill et al. (2001) le rapprochent de « flux de produits, d'informations et d'argent » tandis que Dubosson et al. (2002) le lient à « l'architecture de la firme, au réseau de partenaires » (p.3). Seule une minorité d'auteurs décrivent le BM comme modèle de relation clients en mettant le client au centre de la création d'entreprise (Ojala et al., 2006 ; Magretta, 2002).

(5) Le modèle de revenus répond aux questions : quoi, quand, pourquoi, et comment l'entreprise est rémunérée pour ses produits ou services (Petrovic et al., 2001). Le BM est alors défini comme un « plan » pour garantir la génération de revenus et le maintien de profits (Mahadevan, 2000) ; pour couvrir les coûts d'une entreprise (Feng et al, 2001) ; ou encore une « méthode » utilisée pour assurer les revenus de l'entreprise voire comme un « descriptif » de la manière dont une organisation va gagner de l'argent. (Stewart et Zhao, 2000 ; Timmers, 2000 ; Dubosson et al., 2001).

(6) Le modèle de capital décrit la logique d'approvisionnement financier qui s'effectue pour créer une structure de dette et d'équité, et comment cet argent est utilisé en tenant compte des actifs et passifs de la structure, au fil du temps. (Petrovic et al., 2001).

Et (7) le modèle de marché montre la logique qui conduit une structure à choisir le bon environnement dans lequel va opérer l'entreprise (Petrovic et al., 2001). Le marché n'est pas une composante isolée et ne constitue cependant pas à lui seul un modèle de BM. Les définitions proposées qui y font référence le situent dans un ensemble qui réunit : les partenariats, les interactions avec plusieurs marchés, le produit ou service, le segment cible (Benavent et Verstraete, 2000) ; mais aussi la stratégie, l'architecture et l'économie dans une logique de création d'avantage concurrentiel sur un marché précis (Morris et al., 2005).

La plupart de ces définitions font ressortir la structure générale du BM et leurs composantes. (Hamel, 2000 ; Johnson et al., 2008). D'autres concepts tels que la représentation, le cadre de référence ou l'architecture y sont abordés (Afuah et Tucci, 2003 ; Ericksson et Penker, 2000 ; Teece, 2010). Si les auteurs s'accordent sur l'existence des composantes : « *l'offre de marché* » et « *ressources* », le consensus n'existe pas encore pour les composantes comme : « *la stratégie* », « *le revenu* » (Wirtz et al., 2016).

1.2 L'approche dynamique du BM

Deux thèmes de recherches sont abordés par les auteurs dans l'approche dynamique du BM : l'innovation et l'évolution du BM.

En ce qui concerne l'innovation Voelpel et al. (2004) font une distinction claire entre le changement de BM et ce qu'ils appellent la réinvention du BM. Ils précisent que de nouvelles sources d'avantages concurrentiels peuvent être atteintes à condition qu'elles soient fondées sur une innovation radicale et non des changements continus. De plus, Casadesus-Masanell et Ricart (2010) soulignent l'importance de la perception dynamique du BM en se référant aux interactions de ses composantes. Sur le cas de Ryanair, ils vont établir une liste de fils conducteurs de l'innovation BM qui servent à souligner la perception dynamique du BM. Ces fils conducteurs sont : la mondialisation, la dérèglementation, les progrès de l'information et les technologies de la communication. Par ailleurs, Cavalcante et al. (2011) relient les BM dynamiques à l'innovation. Ils mettent en avant spécifiquement quatre étapes du BM dynamique : la création de BM, l'extension de BM, la révision de BM et la résiliation de BM. Ils établissent aussi un lien direct entre ces types de BM changeants et le degré d'innovation correspondant. En outre, Van Putten et Schief (2012) montrent neuf niveaux de changement du BM évolutif : (1) proposition de valeur, (2) la cible client, (3) le canal de distribution, (4) les relations, (5) la valeur configuration, (6) les compétences de base, (7) réseau de partenaires, (8) la structure des coûts et (9) le renouvellement modèle. Ils allient les BM dynamiques aux BM innovations.

Concernant l'évolution BM, Demil et Lecoq (2010) identifient deux types de BM dynamiques. Dans le premier type, le changement est volontaire et vient de l'entrepreneur et dans le second type, la dynamique du BM est due aux contraintes de l'environnement. Pour eux, le BM évolutif transcrit les différentes séquences de changement qui affectent les composantes de base. Ils précisent notamment que « *BM evolution has to be thought of as sequences that encompass intertwined determined and emergent changes affecting core components or their elements. These sequences mean the BM is permanently in a state of transitory disequilibrium, some part of which can be 'fixed' by managerial decisions, some not so easily restored in the short term* » (Demil et Lecoq, 2010, p. 240). Comme le spécifient Wirtz et al. (2016, p. 41) « *A BM is a simplified and aggregated representation of the relevant activities of a company. It describes how marketable information products and or services are generated by means of a company's value-added component* ». Pour eux, le BM doit prendre en considération en plus de l'architecture de création de valeur, les ressources stratégiques, les clients et le marché comme composantes du BM afin d'atteindre l'objectif supérieur de génération qu'ils expliquent comme

celui de sécurisation de l'avantage concurrentiel. Dès lors et afin de remplir cet objectif, un BM courant doit toujours être considéré de manière critique dans une perspective dynamique, donc dans la conscience qu'il peut y avoir la nécessité d'une évolution BM ou d'une innovation BM, en raison de changements internes ou externes au fil du temps (Wirtz et al., 2016).

Concernant l'innovation, la littérature de l'innovation BM la considère comme la réinvention du BM existant donc comme un concept indépendant et autonome (Johnson et al., 2008). Cette conception s'oppose au fait de repenser certains aspects du BM au fil du temps et vient rivaliser avec le développement ou la création de nouveaux BM (Voelpel et al., 2004). Dès lors l'innovation BM comprend une approche plus globale et des implications plus révolutionnaires que les changements évolutifs à long terme (Voelpel et al., 2004).

Lorsque la littérature évoque le changement chronologique qui advient dans le temps en évoquant l'évolution BM, il s'agit surtout d'identifier les facteurs fondamentaux d'un ajustement évolutif du BM à travers le temps (Wirtz et al., 2016). Ce changement est orienté et programmé sur un long terme. Il comprend la modification d'un BM ou seulement de certains éléments *via* des interactions continues entre les acteurs clés de l'entreprise sur une période donnée (Wirtz et al., 2016). Finalement, les termes « évolution » et « changement » sont souvent utilisés dans le même sens et sont généralement interchangeables dans la littérature sur le BM, l'un remplaçant facilement l'autre (Wirtz et al., 2016).

1.3 L'approche processuelle du BM

Les dernières recherches ont mobilisé le concept de BM dans une perspective processuelle (Baden-Fuller et Mangematin, 2015). Présenté comme outil stratégique, le BM fait le lien entre la pensée économique et la stratégie en ajoutant de la valeur aux notions traditionnelles en stratégie (Casadesus-Masanell et Heilbron, 2015). Dans leur travail de recherche sur le processus de décision des managers, Demil et Lecoq (2015) arrivent à faire du BM un lien important pour les chercheurs en stratégie qui entreprennent des travaux empiriques sur les processus. Avec la théorie des catégories sociales, Mikhalkina et Cabantous (2015) apportent une solide compréhension sur la manière dont les BM viennent à exister et sur « le comment » les media les interprètent. A l'inverse de tous les autres, Markides (2015) souligne dans une recherche critique que le BM doit pourtant se différencier de la stratégie et trouver son territoire intellectuel en dehors de ce champ. Selon lui, « *A BM can be thought of as the specific configuration of interrelated activities that a firm puts together to translate its strategy into actions* » (Markides, 2015, p.140).

De leur côté, et en se fondant sur une logique de recherche-action, Moritz et al. (2015) plaident pour une fondation heuristique du BM plutôt qu'une cognition individuelle. L'utilisation des cartes cognitives pour visualiser la relation de cause à effet qui accompagne la pensée de création du BM offrirait alors un outil d'opérationnalisation particulièrement bien adapté (Furnari, 2015). En effet, à partir d'une logique causale, ces cartes mettent en lumière quatre dimensions importantes de la nature de la cause : la complexité, le focus, le regroupement, la caractérisation. Ces éléments contribuent à améliorer le design du BM d'une part et démontrent d'autre part qu'il y a un dialogue possible entre la littérature concernant le BM et celle issue de la stratégie (Furnari, 2015). - Dans le secteur de e-commerce, où la question de « l'échelle et le succès » de Chandler (1990) et reprise par Zhang et al. (2015) fait débat, il a pu être identifié quatre facteurs qui déterminent un succès d'échelle dans le domaine du digital, à savoir : l'engagement, le paiement et le non-paiement des utilisateurs clients, la distribution efficace des ressources, l'analyse. Pris séparément ces différents facteurs n'ont pas d'effet notable sur le BM mais en les regroupant, Zhang et al. (2015) montrent comment, où et quand ces éléments sont reliés. Ces auteurs montrent alors que dans le domaine du numérique, les BM évolutifs sont non seulement le fruit de relations et interactions entre les éléments de ce BM mais également celui de mécanismes qui sont produits par une participation active des différents types de partenaires (clients et ou consommateurs payants ou non ; les fournisseurs de produits et services complémentaires).

Pour autant, penser le modèle différemment n'est pas suffisant. Se basant sur les travaux de Simon (1962) sur la décomposabilité et la modularité, Aversa et al. (2015) explorent les conditions nécessaires pour faire évoluer un BM à partir de la meilleure manière de modéliser le BM. Ils mettent notamment en avant le fait qu'il y a une différence selon qu'il s'agisse d'un changement interne à l'entreprise ou externe. Une attention particulière devrait être portée sur ce point. Dès lors, il convient dans les recherches sur le BM d'intégrer la voie de la modélisation, argument d'ailleurs également avancé par Morgan (2012) dans le contexte des modèles économiques et leur modélisation.

Par ailleurs, les travaux de recherche sur le BM « *enacting* » offrent des perspectives intéressantes par leur éclairage sur les modes de raisonnement de conception des BM et sur la façon dont les organisations les adoptent. Ainsi, Velamuri et al. (2015) examinent le succès de 3 organisations de santé indiennes. Ils montrent que le modèle d'affaires de ces structures combinent à la fois les principes fordien de qualité d'échelle à l'approche par le modèle client avec « le besoin de sélection client » et « l'engagement client » et que le low cost social n'est

pas synonyme de qualité moindre ou d'absence de profit. De même pour le cas de l'internationalisation de services au sein de grandes entreprises, la stratégie d'un BM orientée sur le client et l'interface client/entreprise peut être une voie concluante et dans laquelle les cadres intermédiaires y jouent un rôle clé (McQuillan et al., 2015 ; Van Den Oever et Martin (2015). Dans ce cas, le choix du BM se fait au niveau du projet et non de l'entreprise, et ce qui importe pour la réussite du BM est plus à rechercher au niveau de la cohérence client dans le déploiement de l'internationalisation que dans le maintien d'une uniformité générale. Dès lors, lorsqu'il s'agit de s'internationaliser, il est préconisé de choisir le BM comme unité d'analyse en lien avec les conditions que propose l'environnement Waldner et al. (2015).

Dans le secteur allemand de l'eau, il a notamment été montré comment les managers étaient influencés par les dimensions méso et macro de leur environnement pour un changement de BM. Dès lors, les cadres intermédiaires jouent un rôle clé dans la promotion de l'innovation des BM, et plus particulièrement lorsque des intervenants extérieurs appuient le changement. Combinant les pressions externes avec leurs propres préoccupations, ils contribuent au rapprochement des parties prenantes pour réaliser un changement de modèle d'affaires. Ces différentes recherches apportent donc un éclairage sur les effets de l'environnement, sur l'innovation BM et la performance de la firme. En mobilisant une perspective de process les auteurs poussent alors à rapprocher le concept de BM du champ de la stratégie, alors que dans le même temps Markides (2015) plaide pour qu'ils soient dissociés.

2. Les principales spécificités de l'entrepreneuriat féminin

Bien que les femmes entrepreneures constituent un groupe hétérogène (d'Andria et Gabarret, 2016 ; Santoni, 2016), elles présentent cependant des spécificités qui permettent de mettre en avant un entrepreneuriat au féminin. Ces spécificités se déclinent à partir des motivations des entrepreneures, des types de structures créées, du style de management mis en œuvre, des obstacles qu'elles rencontrent ainsi que des valeurs qui les animent.

2.1 Les motivations entrepreneuriales des entrepreneures *versus* Typologies

Des typologies des femmes entrepreneures ont été proposées à partir de l'étude de leurs motivations. Ainsi Lewis et al. (2013) distinguent : celles qui créent pour s'occuper de leur famille, celles qui ont une vocation de croissance et celles qui ne cherchent pas la croissance. Le Loarne-Lemaire et al. (2012) identifient dans la littérature francophone six profils de femmes : celle qui entreprend après une maternité, celle qui entreprend suite à un chômage, l'étudiante entrepreneure, la femme cadre à la recherche de plus de temps pour elle,

l'aventurière à la recherche d'un défi et la femme d'affaires post cinquantaine. A partir d'une revue de la littérature approfondie de la motivation entrepreneuriale féminine, d'Andria et Gabarret (2016) mettent en avant une typologie fondée également trois idéaux types de femmes entrepreneurs : un entrepreneuriat par nécessité, un entrepreneuriat d'opportunité ou transition de carrière et enfin un entrepreneuriat par conciliation travail – famille qui inclut la maternité. En outre, elles soulignent que le choix de développer ou non leur affaire est souvent en rapport la conciliation de leur choix familiaux, et plus particulièrement pour celles qui ont des enfants en bas âge. Les possibilités de croissance sont possibles pour ces dernières lorsque leurs enfants sont déjà grands et qu'ils n'ont plus besoin d'autant d'attention (Moult et Anderson, 2005).

De son côté, Alexandre (2016) plaide en faveur d'une typologie genrée de l'entrepreneure. En effet selon cette auteure : la personnalité, la performance, les motivations, le style de management, la prise de risque, les valeurs, l'entretien des réseaux, la gestion financière, la responsabilité sociale de l'entreprise, les obstacles et les secteurs d'activités représentent les facteurs qui distinguent l'entrepreneuriat des femmes de celui des hommes. D'ailleurs selon certains chercheurs, les études ou recherche en entrepreneuriat ne faisant pas la différence entre les hommes et les femmes sont considérés comme « *gender blind* » (Goffee et Scase, 1985) ou encore « *gender neutral* » (Ahl, 2004, 2006 ; Beasley 1999).

2.2 Les types d'entreprise créées versus caractéristiques

Si les femmes entrepreneures représentent un groupe hétérogène (d'Andria et Gabarret, 2016 ; Santoni, 2016) elles ont malgré tout des points communs qui sont en lien avec la forme de leurs entreprises et leur rôle social (Santoni, 2016). Leurs entreprises généralement sont de taille de plus petite, sont dans le secteur tertiaire et ont des liquidités plus réduites (Fouquet, 2005 ; Carrington, 2006 ; Borges et al, 2008 ; Boutillier, 2008). Leurs investissements et emprunts sont moins conséquents que ceux de leurs homologues masculins du fait de leur souci de maintenir un équilibre travail-famille (Bledsoe et Oatsvall, 2010 ; Cornet et Constantinidis, 2004 ; Saint Cyr et Gagnon, 2003).

Les études récentes montrent que les femmes représentent 30% des entrepreneurs. Seules 10 à 13% d'entre elles possèdent des structures de plus de 10 salariés (Insee, 2015). La majorité dirige des entreprises individuelles dont deux tiers d'autoentreprise. La motivation pour créer de ces dernières étant le fait d'être indépendante et le fait de créer son propre emploi. Elles disposent de moins de 4000 euros pour débiter leurs activités et seules 0,1% d'entre elles ont recours au capital-risque. Concernant plus particulièrement les relations banque-entreprise, la

recherche de Saporito et al. (2013) montre des différences de perceptions selon le genre des personnes. Les chercheurs affirment que la perception du propriétaire de petite entreprise revêt une grande importance quant au succès de sa relation avec la banque. En effet, lorsqu'il s'agit d'une relation banque-entreprise mettant en scène deux hommes, il existerait un fort niveau de confiance et de satisfaction. A l'inverse lorsque la même relation se fait avec 2 femmes, le niveau de confiance et de satisfaction est au plus bas. Les auteurs précisent que « *gender as a marker of a social status should be considered as a distinct factor influencing bank-firm relationship and consequently resource acquisition in small business outcomes* » (Saporito et al., 2013, p 852). Ils affirment aussi que la perception du propriétaire de petite entreprise revêt une grande importance quant au succès de sa relation avec la banque.

2.3 Le management des entrepreneures versus style de gestion

Les femmes entrepreneures ont un style de gestion plus démocratique et plus participatif que les hommes entrepreneurs (Rosener, 1990 ; Jacobson, Palus et Bowling, 2010 ; Santoni, 2016). Elles seraient également plus promptes à inclure une dimension sociale à leur entreprise (Paradas et al, 2012) et donc sont plus altruistes (Levy-Tadjine et al, 2006 ; Carrington, 2006). Selon Ballereau, (2012) elles sont influencées par leurs proches et se font conseiller par eux avant de prendre des décisions stratégiques. Elles sont donc plus proxémiques que les hommes de ce point de vue. Saint Cyr et Gagnon (2003) déclarent que la taille d'une structure et sa performance sont liées. Et cet aspect empêcherait leur accès aux financements institutionnels et non pas le fait d'être des femmes (Santoni, 2016). L'articulation des temps de vie (Santoni, 2016) n'est pas une problématique privée et personnelle mais institutionnelle et organisationnelle (Tanquerel et Barth, 2011).

Les femmes entrepreneures pratiquent également un management plus participatif et horizontal (Buttner, 2001 ; Bird et Brush, 2002 ; Carrier et al, 2006 ; Léger-Jarniou, 2013). Elles attachent davantage d'importance au bien être mental et aux relations sociales (Carrington, 2006). Selon Shelton (2006) une meilleure stratégie équilibrant le temps domestique et le temps consacré aux affaires permettrait aux entrepreneures d'afficher une meilleure performance pour leurs entreprises.

2.4 Les obstacles rencontrés par les entrepreneures versus risques

S'agissant des obstacles, une étude menée aux Etats-Unis et en Belgique laisse apparaître que les femmes souffrent d'un manque de compétence en gestion, d'un manque de reconnaissance et de soutien et aussi d'un manque de financement au démarrage (Godwin et al, 2006 ; Menzies

et al, 2004 ; St Jean et al, 2013). De plus, une étude menée par Fabowale, Orser et Riding (1994) montre que le secteur d'activité, la taille de l'entreprise et son niveau de liquidités sont principalement les éléments qui handicaperaient les femmes dans l'accès au crédit non pas le fait d'être des femmes. Or, Constantinidis (2010) a montré que les secteurs d'activité généralement choisis par celles-ci sont influencés par les réalités du genre. Santoni (2016) relève également deux freins à l'entrepreneuriat des femmes : « *leur moindre accès au financement* » et « *leur moindre accès aux réseaux et à l'accompagnement* ». En effet l'accès aux réseaux appropriés reste difficile pour les entrepreneures. Des auteurs ont prouvé que les hommes ont toujours eu accès aux réseaux professionnels adéquats puisqu'ils avaient d'abord occupé des postes importants auparavant (Robinson et Stubberud, 2009 ; Lalanne et Seabright, 2011). De même ils connaissent parfaitement leurs « *relations atouts* » et savent les nommer : avocats, comptables, conseils, leurs conjointes étant citées ensuite. A l'inverse les femmes considèrent d'abord leurs proches et leurs conjoints comme « *relation atout* » (Hisrich et Brush, 1986). Cette tendance constitue pour les femmes un désavantage selon Robinson et Stuberrud (2009).

Concernant les risques, les auteurs ne sont pas unanimes concernant le rapport à la prise de risque des créatrices d'entreprises. Si les femmes sont présentées dans la littérature comme ayant une plus forte aversion au risque (Alexandre, 2016), d'autres auteurs apportent des précisions sur ce fait. En effet Brindley (2005) affirme que ce sont les banques qui ont cette perception des femmes et qui les pénalisent systématiquement. En outre Menger (2014) à l'aide d'une étude menée par l'Insee en 2012 concernant le risque et les entrepreneurs vient éclairer un peu plus sur le sujet. Les femmes combinent le goût du risque avec d'autres facteurs comme la volonté de sortir du chômage, le désir d'indépendance, le souci d'augmenter ses revenus.

2.5 Les valeurs des entrepreneures *versus* influences religieuses

Selon Alexandre (2016) les entrepreneures respectent plus les règles religieuses que les hommes. Baud et Bohari (2016) font remarquer que dans les pays musulmans, les femmes qui créent leurs entreprises puisent leur confiance dans le fait de respecter les règles islamiques. De plus, De vita et al (2014) précisent que certaines créatrices qui appliquent le confucianisme affichent des valeurs comme « *la persistance, le sens de l'épargne, la facilité relationnelle, le sentiment de honte, et un respect de la tradition* ». En fin de compte, les entrepreneures attachent énormément d'importance à l'éthique et à la responsabilité sociale en comparaison aux hommes (Ahmad et Seet, 2010).

3. Vers la construction d'un Business Model pour l'entrepreneuriat féminin

Du fait des spécificités de l'entrepreneuriat féminin, comme leurs motivations pour créer, le type d'entreprises impulsées, leur mode de management, consécutif à une volonté de pouvoir concilier un équilibre travail-famille et en considérant que le choix d'investissement diffère également (Bledsoe et Oatsvall, 2010 ; Cornet et Constantinidis, 2004 ; Saint Cyr et Gagnon, 2003), la question se pose de savoir s'il existe un business model spécifique en entrepreneuriat féminin ? Dans l'affirmative, quelles en serait les composantes ? Comment serait-il construit ? Et comment pourrait-il évoluer ?

3.1 La prise en compte du contexte environnemental

Voulant étudier les femmes à partir de leurs propres réalités comme le suggèrent Brush, De Bruin, et Welter « women's entrepreneurship occurs in a range of settings and contexts. Therefore an integrated framework must reflect the embeddedness of women's entrepreneurship in the macro, meso and micro environments » (2007, p334), une attention particulière sera donc portée à l'articulation des temps de vie (Santoni, 2016). En effet selon certains auteurs, l'équilibre vie-privée vie-professionnelle est davantage recherchée par les femmes (Laufer, 2005 ; Carrington, 2006 ; Léger-Jarniou, 2013) même si les hommes ont également cette préoccupation (Pichaut et Pleyers, 2010 ; Levy, 2002). Jennings et Mc Dougald (2007) affirment que la sphère privée a plus d'impact sur les femmes que les hommes. Borges ; Filion et Simard (2008) précisent également qu'il influe davantage sur le processus entrepreneurial des femmes. Brush (1992) évoque aussi la perspective intégrée des femmes entrepreneures. Ce qui signifie qu'elles intègrent leur vie personnelle, professionnelle et sociale en considérant l'ensemble comme un réseau coopératif relationnel. L'entrepreneuriat féminin donne la priorité au relationnel (Léger-Jarniou, 2013).

3.2 Processus de construction du BM en Entrepreneuriat féminin

Le processus entrepreneurial des femmes regroupe plusieurs dimensions liées à l'entrepreneure, à l'entreprise, et à l'environnement de la créatrice d'entreprise. Ainsi la liberté décisionnelle, la persévérance, l'argent, la légitimité, le discernement, la visibilité, le réseau, l'envergure et la protection jalonnent le processus de création des entrepreneures (Lebègue, 2011). Par ailleurs, la littérature a mis en avant les processus entrepreneuriaux : causal et effectual (Sarasvathy, 2001, 2008). La logique causale rassemble des moyens pour atteindre un but prédéfini alors qu'avec la logique effectuale l'entrepreneur est conscient de ses ressources et va progresser en en tenant compte. A partir d'une étude de 27 entrepreneurs experts qui ont réussi leur création

d'entreprises, Sarasvathy (2001) va contredire les affirmations de la recherche académique qui jusque-là ne considérait que le processus entrepreneurial traditionnel. Ce processus montrait un entrepreneur qui inspiré d'une idée, mettait tout en œuvre pour l'exploiter. Ainsi selon Weick (1985, p.34) « *les gens créent leur environnement* ». A l'inverse, Sarasvathy (2001 ; 2008) va distinguer une logique causale et une logique effectuale : la différenciation entre les deux processus sera le rapport au futur de l'entrepreneur. Elle va également montrer qu'en contexte de forte incertitude comme lors de toute création d'activités, la logique effectuale est plus efficace au début. Un changement vers une logique de nature causale s'opère dès que la situation de la nouvelle structure est moins incertaine, donc plus stable avec un marché à exploiter.

La logique effectuale a été testée en contexte Français par d'Andria (2014) auprès d'un groupe d'entrepreneures émergent que sont les mampreneurs. Le mampreneuriat pouvant être défini comme « une forme d'entrepreneuriat motivée en grande partie par le désir de parvenir à une - « harmonisation travail-vie » à travers une orientation identitaire qui brouille la frontière entre les rôles de « mère » et de « femme d'affaires » (Ekinsmith, 2011 ; Richomme-Huet Vial et d'Andria, 2013). Bien que la recherche ait été effectuée à partir de quatre études de cas, et qu'elle mériterait d'être étendue à d'autres créatrices, les résultats de cette étude exploratoire ont montré une tendance effectuale dans le processus de création d'entreprise des mampreneurs. Ce processus effectual considère que l'entrepreneur part au départ avec trois types de moyens : « *who I am* » son identité (traits, préférences, compétences) ; « *What I know* » ses connaissances (éducation, formation, expertise, expérience de l'entrepreneur), « *Whom I know* » ses réseaux (réseaux sociaux, réseaux professionnels (Sarasvathy, 2001, p.250). Dans ce processus effectual, cinq grands principes guident l'entrepreneur : (1) faire avec ses moyens ; (2) définir les pertes acceptables ; (3) privilégier les partenariats ; (4) être ouvert aux surprises ; (5) créer son univers (Sarasvathy, 2001 ; 2008).

3.3 Composantes du BM en entrepreneuriat féminin

Les composantes du BM de l'entrepreneuriat féminin mis en lumière dans la littérature sont : l'entrepreneure elle-même, l'entreprise créée, ses connaissances et compétences, ses réseaux sociaux et professionnels.

L'entrepreneure est définie par Buttner (1997) comme une femme qui a créé une structure pour faire des affaires et qui est impliquée dans sa direction. Elle possède au moins 50% du capital et est en fonction depuis une année au minimum. La littérature identifie plusieurs types

d'entrepreneures selon leurs traits : les audacieuses, celles qui ont le sens de l'éthique, celles qui ont le sens de l'épargne et la facilité relationnelle, les économes ou gestionnaires, les leaders (celles qui trouvent un équilibre entre vie privée et vie professionnelle), les altruistes, les sociales et humaines, les managers participatifs, les démocrates, les prudentes, les opportunistes (qui cherchent à s'enrichir), les moins performantes (Alexandre, 2016). La littérature a également récemment montré que les entrepreneurs qui réussissent viennent plus souvent de familles d'entrepreneures (Le Loarne-Lemaire, 2014), ce qui peut laisser supposer que c'est également le cas des femmes entrepreneures.

Les entrepreneures affichent non seulement un mode de gestion plus démocratique et interactif (Santoni, 2016 ; Léger-Jarniou, 2013) mais également une conception de la réussite entrepreneuriale qui leur est propre. En effet, celle-ci n'est pas uniquement fondée sur la performance comme c'est le cas pour leurs homologues masculins. La réussite pour les femmes entrepreneures est pluridisciplinaire : en tant que « mère », « épouse », dans les « loisirs », et la « vie professionnelle » (Lebègue, 2015). Selon Bastid (2007), la maternité occupe aussi une place cruciale dans cette réussite. Le rôle du conjoint l'étant tout autant (Le Loarne-Lemaire, 2013). Il y a également une nécessité pour les femmes d'avoir un accompagnement personnalisé adapté à leurs réalités (Richomme-Huet et d'Andria, 2013 ; Lebègue, 2015).

Pour ce qui concerne l'entreprise impulsée, les dernières recherches ont aussi montré que les femmes entrepreneures représentaient 30% des entrepreneurs. Seules 10 à 13% d'entre elles possèdent des structures de plus de 10 salariés (Insee, 2015). La majorité dirige des entreprises individuelles dont deux tiers d'autoentreprise. La motivation pour créer de ces dernières étant le fait d'être indépendante et le fait de créer son propre emploi. Elles disposent de moins de 4000 euros pour débiter leurs activités et seules 0,1% d'entre elles ont recours au capital-risque.

Concernant les connaissances et compétences de l'entrepreneure, Le Loarne-Lemaire et al., (2012) affirment que le portrait-robot de la femme entrepreneure est le même quel que soit le pays. - Pour l'Union européenne, la femme entrepreneure type est âgée d'une trentaine d'années, en couple avec plusieurs enfants à charge. Elle a fait des études supérieures, se crée des réseaux avec lesquels elle discute de ses affaires. Elle est souvent de formation littéraire, économique ou même artistique (Le Loarne-Lemaire et al, 2012). La grande particularité de l'entrepreneuriat féminin est la création d'activité dans les services. En effet, en France en 2002, 61% des entrepreneures étaient dans les services (Fouquet, 2002 ; Le Loarne-Lemaire, 2012). Le Loarne-Lemaire et al (2012) affirment que l'expérience des créatrices d'entreprise s'effectue

dans certains domaines : la formation ou la vente de détail et peu dans les domaines financiers et industriels ou techniques. De plus leur expérience est souvent de type administratif avec un niveau de hiérarchie moyen. Alors que 85% des entrepreneurs hommes créent dans des domaines où ils ont de l'expérience professionnelle, seuls 75% de femmes le font. De plus, une récente étude dans la littérature anglophone sur l'entrepreneuriat féminin en Afrique de l'ouest, plus précisément au Ghana montre que le niveau d'éducation, la formation professionnelle et l'expérience acquise par un emploi antérieur constituent des facteurs cruciaux pour le succès de ces entreprises (Adom et al, 2016).

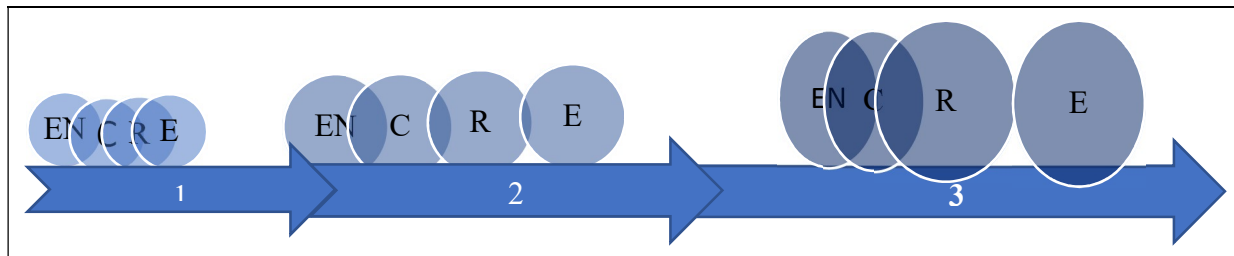
Pour ce qui touche aux réseaux sociaux et professionnels de l'entrepreneure, les femmes privilégient les liens forts dans leurs pratiques réseaux (Roomi, 2009 ; Borges, Filion et Simard, 2008). Elles associent plus souvent leurs proches à leur processus de création d'entreprise. Selon Granovetter (1985) et Bunt (1992) les pratiques de réseaux ne sont pas figées, les créateurs peuvent les activer selon leurs besoins. Par ailleurs, les hommes disposeraient d'un plus large réseau professionnel que les femmes du fait de leurs situations professionnelles antérieures (Alexandre, 2016). Etant moins présentes dans les réseaux professionnels qui peuvent les aider à développer plus leurs activités, les entrepreneures font appel à des relations plus personnelles : amies, anciens camarades, réseaux de femmes entrepreneures, communauté de pratiques (Le Loarne-Lemaire, 2012 ; Richomme-Huet et d'Andria, 2013).

3.4 Le modèle ENCRE comme proposition d'un Business Modèle adapté à l'entrepreneuriat féminin

Le modèle proposé comprend les composantes de l'entrepreneuriat féminin que sont : l'entrepreneure (EN), ses connaissances et ses compétences (C), ses réseaux (R) et l'entreprise créée (E). Chacune de ces composantes étant susceptible d'évoluer dans le temps, il convient d'adopter une approche processuelle afin d'en suivre la dynamique (Baden-Fuller et Mangematin, 2015). Il existe des processus pour expliquer et d'autres pour décrire. S'agissant de cette recherche, la description est retenue dans la mesure où elle permet de suivre les évolutions de chacune des composantes du processus ainsi que leur ordre et leur enchaînement (Grenier et Josserand, 2014). En outre il est également nécessaire d'intégrer la maternité qui bien que concernant les hommes et les femmes reste dans la plupart des cas encore relevant prioritairement de l'articulation des temps de vie et du rôle social des femmes (Santoni, 2016).

Trois stades distincts peuvent être analysés à partir d'un découpage temporel afin de voir l'évolution des différentes composantes du BM et de leurs interactions respectives. Le stade 1

du modèle ENCRE en tout début de processus permet de poser les fondements de l'état des composantes au cours du processus de création ; Le stade 2 du modèle ENCRE se situe au seuil des trois ans d'existence comme stade de validation du BM. Il correspond au critère de présomption de pérennité de toute entreprise (APCE, 2015). Le stade 3 du modèle ENCRE se focalise sur l'état des composantes après trois années voire plus.



Business Model de l'entrepreneuriat féminin : Entrepreneur, Réseau, Connaissances et Compétences, Entreprise (ENCRE).

Conclusion

Les principaux apports de cette recherche se situent à plusieurs niveaux : au niveau pratique, au niveau théorique, au niveau méthodologique.

Au niveau pratique : la proposition aux entrepreneures d'une meilleure connaissance de leur business model à travers une lecture descriptive de leurs pratiques ; ainsi que l'identification de plusieurs périodes clés pour un changement de leurs modèles d'affaires.

Au niveau théorique, la proposition d'un BM adapté à l'entrepreneuriat féminin permet d'enrichir le champ de l'entrepreneuriat en général et celui de l'entrepreneuriat féminin en particulier en y apportant un éclairage jusque-là peu évoqué dans la recherche. Le fait de convoquer le concept de business model pour étudier l'entrepreneuriat féminin permet alors de proposer un modèle qui se rapproche davantage des réalités des femmes entrepreneures.

Au niveau méthodologique, l'approche processuelle du Business model appliquée au champ de l'entrepreneuriat des femmes constitue un choix original permettant de mettre en œuvre une étude longitudinale.

Toutefois, notre recherche comporte des limites. La tendance effectuelle de l'entrepreneuriat féminin (d'Andria, 2014) mériterait d'être confortée par une plus large étude et un plus gros échantillon d'une part. Et d'autre part, ce modèle devra être testé empiriquement pour être validé.

Les perspectives d'opérationnalisation du modèle proposé pour les voies de recherche future sont diverses : il pourra être testé au niveau des composantes : du marché, des ressources financières, des produits et ou services. Mais également au niveau des typologies au sens de d'Andria et Gabarret (2016). En effet dans une recherche consacrée à la motivation entrepreneuriale féminine, ces auteures identifient trois idéaux types d'entrepreneures : celles qui créent par nécessité, celles qui le font par opportunité ou transition de carrière et enfin celles qui entreprennent par souci d'équilibre de la vie professionnelle et de la vie privée avec la maternité comme élément intégrateur (d'Andria et Gabarret, 2016). Le modèle proposé dans cette recherche pourra aussi être opérationnel à travers cette troisième catégorie d'entrepreneures.

Bibliographie

Afuah, A., (2014), *Business Model Innovation, Concepts, Analysis and Cases*, by Routledge.

Ahl, H., (2004), *The scientific reproduction of gender inequality: a discourse analysis of research texts on women's entrepreneurship*, Copenhagen Business School Press.

Ahl, H., Nelson, T., (2010), « Moving forward: institutional perspectives on gender and entrepreneurship », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 2, no 1, p. 5-9.

Ahl, H., T. Nelson, T., (2014), « How policy positions women entrepreneurs: A comparative analysis of state discourse in Sweden and the United States », early online version, February 2015, *Journal of Business Venturing PAGES*.

Aldrich, H.E., Cliff, J.E., (2003) « The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective », *Journal of Business Venturing*, Vol 18, p. 573-596.

Alexandre, L., (2016), « Typologie d'entrepreneurs, une approche par le genre », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 15, p. 109-127.

APCE (2013) « Les facteurs de pérennité des jeunes entreprises ».

Audrestsch, D.B., (2007), *The Entrepreneurial Society*, Oxford University Press.

Aversa, P., Haefliger, S., Rossi, A., et Baden-Fuller, C., (2015) « From Business Model to Business Modelling modularity and manipulation », *Strategic Management*, Vol. 33, p. 151-186.

Baden-Fuller, C., Mangematin, V., (2015) *Business Models and Modelling*, advances in Emerald – Strategic Management Vol 33.

Baden-Fuller, C., Morgan, S., (2010) « Business Models as Models », *Long Range Planning*, Vol 43, pp. 156-171.

Bel G (2009) *L'entrepreneuriat au féminin*, Rapport Conseil Economique Social

Benlemsemlmi, S., (2010), *Mompreneurs, être maman et créer son entreprise*, Paris : Dupuis Fleuri.

Bornard, F., (2012), « Les liens entre représentation mentale et processus de création d'entreprise : exemple d'un dispositif méthodologique », *Revue Internationale de Psychologie* : Chapitre 2 Liens et univers cognitifs Vol 18 p. 179-198.

Bruyat, C., Julien, P.A., (2001), « Defining the field of research in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol.16, n°2, p.165-180.

Bruyat, C., (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Université Pierre Mendès France Grenoble II, Ecole Supérieure des Affaires sous la Direction de Robert PATUREL.

Brush, C., Carter N., et al, (2006), *Women and entrepreneurship: contemporary classics*, Edward Elgar Publishing.

Buscatto, M., (2014), *Sociologie du genre*, Paris : Cursus Armand Colin.

- Calas, M., et al, (2009), « Extending the boundaries: reframing 'entrepreneurship as social change' through feminist perspectives », *Academy of Management Review*, vol. 34, no 3, p. 552-569.
- Casadesus-Masanell, R., et Heilbron, J., (2015), « The business Model: Nature and Benefits », *Strategic Management*, Vol. 33, p. 3-30.
- Carrier, C., Julien, P.A., Menvielle, W., (2006), « Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années », *Gestion 2* Vol.31, p.36-50.
- Chabaud, D., Lebegue, T., (2013), « Femmes dirigeantes en PME : Bilan et perspectives » *RIMHE, Revue Interdisciplinaire Management et Humanisme*, n°7, p. 43-60.
- Chasserio, S., et al, (2014), « When entrepreneurial identity meets multiple social identities: Interplays and identity work of women entrepreneurs », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 20, no 2, p. 128-154.
- Chesbrough, H., (2010), « Business Model Innovation: Opportunities and Barriers » *Long Range Planning*, Vol 43, p. 343-354.
- Clattier, M., Cuielle, S., Recasens, G., (2014) « Accompagner le développement de la TPE dans son écosystème entrepreneurial », *Entreprendre et Innover* Vol 21-22, p. 66-76.
- Comité Économique et Social Européen (CESE) (2006), *Opinion : female entrepreneurs – specific policies to increase EU growth and employment*, (SOC/446 – CESE 1578/2012), (http://www.tiaw.org/resource/collection/EE5797C2-DE20-4714-9419-DE1F6EF64ADB/EESC_Statement_on_Female_Entrepreneurship_adopted.doc).
- Cornet, A., Constantinidis, C., (2004), « Entreprendre au féminin, une réalité multiple et des attentes différenciées », *Revue Française de Gestion*, No.151, p. 191-204.
- D'Andria, A., Gabarret, I., (2016), « Femmes et entrepreneures : trente ans de recherches en motivation entrepreneuriale féminine », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 15, p. 87-107.
- D'Andria, A., (2014), « Un éclairage sur le processus entrepreneurial des mampreneurs : Étude exploratoire de leur dynamique effectuale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 13, p.11-33.
- De Bruin, A., Brush, C., Welter, F., (2007), « Advancing a framework for coherent research on women's entrepreneurship », *Entrepreneurship theory & practice*, vol. 31, no 3, p. 323-339.
- De Bruin, A., Brush, C., Welter, F., (2006), « Towards building cumulative knowledge on women's entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 30, no 5, p. 585-593.
- Degeorge, J-M., (2015), « Méthodologies qualitative et processus : 2 frontières de la recherche en Entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 14, n°1, p.7-13.
- Demil, B., Lecocq, X., (2015) « The crafting and innovative BM in an established company: the role of artifacts », *Strategic Management*, Vol. 33, p.31-58.
- Demil, B., Desreumaux, A., Lecocq, X., Warnier, V., (2013), *Stratégie et Business Model*, Pearson Education France.
- Demil, B., Lecocq, X., (2010), « Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency », *Long Range Planning*, Vol.43, p 227-246.

- Dulong, D., (2013), « Sandrine Garcia : Mère sous influence », *Travail Genre et Société*, Vol 29, p. 185-187.
- Elgar, E., (2014), Handbook of Research on Entrepreneurship and creativity edited by Rolf Sterberg et Gerhard Krauss.
- Fayolle, A., Le Loarne-Lemaire, S., et Maâlaoui, A., (2014), « Entreprendre dans la diversité, oui mais de quelle diversité parle-t-on ? » *Entreprendre et Innover*, N° 20, p. 5-6.
- Filion, L-J., et Akizawa, H., (2012), « La méthode biographique », *Revue Internationale de Psychologie : La cognition Entrepreneuriale* Vol. 18, p. 117-146.
- Furnari, S., (2015), « a cognitive mapping approach to business models: representing causal structures and mechanisms », *Strategic Management*, Vol. 33 p.207-22...
- Haggège, M., (2013), : *Les raisonnements à l'œuvre dans la mise en œuvre des business models innovants* , Université de Grenoble sous la Direction de Valérie CHANAL.
- Hernandez, E. M., (2006/3) « Extension du domaine de l'entrepreneur et limites », *La Revue des Sciences de Gestion*, N°219 p. 17-26.
- Hunsmann, M. Kapp S., (2013), *Devenir Chercheur, Ecrire une thèse en Sciences Sociales*, éditions de l'école des hautes études en sciences sociales.
- Institut BVA (2013), « Baromètre des femmes entrepreneures ».
- Jennings, J.; Brush, C., (2013), « Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? », *The Academy of Management Annals*, vol. 7, no1, p. 663-715.
- Jennings, J., Brush, C., (2013), « Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? », *The Academy of Management Annals*, vol. 7, no1, p. 663-715.
- Lebègue, T., (2015), « L'accompagnement institutionnel des femmes entrepreneures, Quel modèle d'accompagnement pour les femmes créatrices de très petites entreprises ? » *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 14, n°2, p. 109-138.
- Lebègue, T., (2015), « La réussite de la carrière entrepreneuriale des femmes », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 14, n°1, p. 93-126.
- Lebegue, T., (2011), : *Le processus entrepreneurial des femmes en France*, Université de Bretagne Occidentale sous la Direction de Robert PATUREL.
- Lefebvre, V., Radu -Lefebvre, M., Lamy, E., (2012), « Modèle de la poubelle et dynamique du BM », *Entreprendre et Innover* N° 15, p. 77-87.
- Léger-Jarniou, C., Nelson, T., et Chasserio, S., (2015), « Research on women Entrepreneurs : Putting the french perspective into context », *Revue de 'Entrepreneuriat*, Vol. 14, n°2, p.7-17.
- Le Loarne-Lemaire, S., Sanseau, P.Y., et Smith, M., (2014), « Reconsidérer le débat sur le rapport vie professionnelle/vie privée en France pour le dépasser : plaidoyer pour une approche relationnelle », *RIMHE*, N°11, p.41-51.

Le Loarne-Lemaire, S., (2014), « Introuvable diversité entrepreneuriale » *Entreprendre et Innover*, N°20 p.14-23.

Le Loarne-Lemaire, S., (2013), « Le couple, pilier de l'entrepreneuriat féminin », *L'Expansion Management Review*, N° 148 p. 109-116.

Le Loarne-Lemaire, S., et al, (2012), *Femme et entrepreneur, c'est possible !* Pearson

Loilier, T., Tellier, A., (2007), *Les Grands Auteurs en Stratégie*, Collection les Grands Auteurs, EMS Management et Société.

Martinet, A-C., et Pesqueux, Y., (2013), *Epistémologie des sciences de gestion*, FNEGE Vuibert.

Messeghem, K., Torres, O., (2015), *Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME*, Ems. Management et Société, collection des Grands Auteurs.

Messeghem, K., et Sammut, S., (2011), *L'entrepreneuriat*, Cormelle : EMS Management & Société.

Messeghem, K., Vestraete, T., (2011), « La recherche en entrepreneuriat : état des thèses soutenues entre 2008 et 2009 », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 10, p. 53-72.

Messeghem, K., Vestraete, T., (2009), « La recherche en entrepreneuriat : état des thèses soutenues entre 2004 et 2007 », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 8, n°1, p. 91-105.

Ministère des Droits des Femmes (2013), Plan de développement de l'entrepreneuriat féminin. (<http://www.najat-vallaud-belkacem.com/wp-content/uploads/2013/10/Entreprendre-au-f%C3%A9minin-Le-Plan.pdf>)

Nikina, A., Le Loarne, S., Lois Shelton, M., (2012), « Le rôle de la relation de couple et du soutien du conjoint dans l'entrepreneuriat féminin », *Revue l'entrepreneuriat* Vol 11, p.37-60

Olivier, L., Bedard, G., Ferron, J., (2005), *L'élaboration d'une problématique de recherche, Source, Outils et méthode*, Paris : L'harmattan Logiques sociales.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., (2011), *Business Model Nouvelle Génération*, Apprendre Toujours, Pearson.

Paturel, R., (2007), « Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat » *Revue Internationale de Psychologie*, Vol. 13, n°31, p.27-43.

Pesqueux, Y., (2002), *Organisations : modèles et représentations*, Paris : Presses Universitaires de France

Perrot, M., (2014), « Histoire des femmes, Histoire du genre », *Travail Genre et Société*, Vol 31, p. 29-33.

Réseau Européen de Promotion de l'Entrepreneuriat (WES), (2012), « Annual activity report 2009-2010 » (http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/women/documents/wes_activities_report_2009_10_en.pdf).

- Reyes, G., (2016), « Décrypter la stratégie de la TPE grâce à l'analyse de l'identité professionnelle de son propriétaire dirigeant », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 15, p. 35-39.
- Rey-Marti, A., et al, (2015), « Linking Female entrepreneur's motivation to Business Survival » *Journal of business research*, Vol.68, N°4, p. 810-814.
- Rumble, R., Mangematin, V., (2015), « Business Model implementation: The antecedents of multi-sidedness », *Strategic Management*, Vol. 33, p. 97-132.
- Santoni, J., (2016), « Spécificités, obstacles et levier potentiel de l'entrepreneuriat des femmes, état des littératures francophones et anglophones » *Revue internationale de Psychologie et Gestion des comportements Organisationnels*, vol.22, p. 207-228.
- Saparito, P., Elam, A., Brush, C., (2013), « Bank-firm Relationships : do Perceptions vary by gender ? » *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 37, N°4, p. 837-858.
- Teece, D.J., (2012), *Strategy, Innovation and the Theory of the Firm*, by Edward Elgar
- Teece, D.J., (2010), « Business Models, Business Strategy and Innovation » *Long Range Planning*, p. 172-194.
- Tessier-D'Argent, C., (2014), « Les paradoxes de l'entrepreneuriat de nécessité strapontin ou tremplin ? » *Entreprendre et Innover*, N° 20 p. 24-38.
- Tomas, F., Gonzalez-Cruz, Cruz-Ros, S. (2016), « When does Family involvement produce superior performance in SME Family Business? » *Journal of Business Research*, Vol. 69, p. 1452-1457.
- Schmitt, C., Bayad, M., (2008), « L'entrepreneuriat comme activité à projet : intérêts, apports, et pratiques », *Revue Internationale de Psychologie*, Vol. 14, p. 141-159.
- Spulber, D. F., (2014), *The innovative Entrepreneur*, Cambridge University Press.
- Strategic Management in the 21st Century (2013), *Theories of strategic Management*, Vol.3, Timothy J. Wilkinson Editor.
- Van den Oever, K., Martin, X., (2015), « Business Model change: Managerial roles and tactics in decisions making », *Strategic Management*, Vol. 33, p. 347-387.
- Velamuri, R., Anant, P., Kumar, V., (2015), « Doing well to do good: Business Model innovation for social healthcare », *Strategic Management*, Vol. 33 p.281-308.
- Vestraete, T., Kremer, F., Jouison-Laffitte, (2012), « Le Business Model : une théorie pour des pratiques », *Revue de l'entrepreneuriat* Vol 13, p. 7-26.
- Vestraete, T., Kremer, F., Jouison-Laffitte, et al, (2012), « Recherche-Action pour apprécier l'utilité du concept de business model pour les jeunes dirigeants d'entreprises du bâtiment », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol 11, p. 67-94.
- Vestraete, T., Fayolle, A., (2005) « Paradigmes et Entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat* Vol 4, n°1, p.32-52.

Waldner, F., Poetz, K., Marion, Grimpe, C., Eurich, M., (2015), « Antecedents and Consequences of Business Model innovation: the role of industry structure », *Strategic Management*, Vol. 33, p.309-346.

Warmier, V., Lecoq, X., Demil, B., (2012), « Le Business Model, un support à la créativité de l'entrepreneur », *Entreprendre et innover*, Vol 13, p. 27-37.

Wirtz, W., Pistoia, A., Ulrich, S., Götell, V., (2016), « Business Models: Origin, Development and Future, Research Perspectives » *Long Range Planning*, Vol. 49 Issue 1, p. 36-54.

Zhang, J.J., Lichtenstein, Y., Gander, J., (2015), « Designing scalable digital Business Models », *Strategic Management*, Vol. 33, p. 241-280.

Zott, C., Amit, R., Massa, L., (2011), «The Business Model: Recent Developments and Future Research », *Journal of Management*, Vol. 37, N°4, p.1019-1033.

Zott, C., Amit, R., (2009), « Business Model Design: An Activity System Perspective », *Long Range Planning*, Vol. 43, N° 2-3, p. 216-226.