

L'ENTRETIEN

De Félix Zogning avec

Déborah Cherenfant

Stratège en entrepreneuriat féminin, Directrice régionale,
Femmes entrepreneures pour le Québec et l'Atlantique,
à la Banque TD

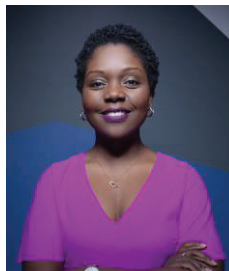


Photo : Doro Saiz

L'entrepreneuriat féminin attire une attention grandissante depuis des années. Une littérature florissante souligne d'ailleurs la réalité d'entrepreneures quant à la création et la gestion d'entreprises, à l'accès au financement et aux réseaux ainsi qu'à leur contribution à l'économie mondiale. Si la présence féminine est de plus en plus visible dans la sphère des affaires, nombre d'obstacles sexospécifiques se dressent encore sur leur parcours entrepreneurial.

Stratège en entrepreneuriat, Déborah Cherenfant est directrice régionale, Femmes entrepreneures pour le Québec et l'Atlantique, à la Banque TD. Elle est également entrepreneure et a occupé le fauteuil de présidente de la Jeune Chambre de commerce de Montréal. Elle nous entretient du portrait hétérogène de l'entrepreneuriat féminin, du parcours, des atouts, des motivations, des profils et des défis actuels des femmes entrepreneures.

•• Bonjour, Madame Cherenfant! Merci d'accorder cet entretien pour la revue *Organisations & territoires*. Lorsqu'on prend connaissance de votre parcours professionnel, on constate que vous êtes passionnée par l'entrepreneuriat. Pourriez-vous expliquer à nos lecteurs et lectrices comment l'entrepreneuriat s'est imposé dans votre vie?

Deborah Cherenfant. Merci tout d'abord pour cette invitation. Vous avez raison, l'entrepreneuriat est ma passion et c'est venu de façon très naturelle dans ma vie. Dès mon plus jeune âge, j'ai été attirée par l'aspect commercial des relations humaines. Pour commencer, je vendais des cartes de souhaits à l'école et du chocolat que ma mère rapportait des États-Unis. J'ai aussi été « esthéticienne » pendant

les vacances : je faisais le maquillage, la manucure et la pédicure pour les membres de ma famille. Bien sûr, je me faisais toujours payer pour mon travail! (rires) J'ai grandi avec un père médecin et une mère psychologue qui travaillaient beaucoup avec une clientèle qui avait reçu un diagnostic de VIH. Ma grand-mère maternelle était plutôt manuelle. Elle a été couturière toute sa vie. Bref, ces exemples autour de moi me fascinaient. J'ai toujours voulu travailler à mon compte, être responsable et autonome dans les choix de ma destinée.

D'ailleurs, je me rappelle aussi très bien le jour où j'ai découvert le mot « entrepreneuriat ». J'avais environ 16 ans. À l'époque, j'en ai même fait une obsession! (rires) Je me suis dit : « C'est ça qui m'interpelle. C'est ça qui m'intéresse. Je veux être une *businesswoman!* » Deux ans plus tard, ma sœur cadette s'est installée à Montréal pour étudier. J'ai alors effectué des recherches sur Montréal et sur l'entrepreneuriat, puis je suis tombée entre autres sur un programme d'études de HEC Montréal qui permettait d'étudier en entrepreneuriat. Et c'est comme ça que tout s'est enchaîné très rapidement : je me suis installée à Montréal, j'ai étudié en entrepreneuriat, j'ai créé une entreprise et j'ai réalisé un projet d'hôtellerie en Haïti. Bref, j'ai eu une vision très claire et très détaillée de ma vie d'entrepreneuse sur une période de 15 ans, soit de 2005 à 2020.

Finale­ment, en 2020, vous n'êtes pas retournée en Haïti comme prévu. Vous êtes plutôt devenue présidente de la Jeune Chambre de commerce de Montréal. Comment pensez-vous avoir servi l'entrepreneuriat sous cette casquette?

D. C. Très bonne question! J'ai servi l'entrepreneuriat à titre de présidente de la Jeune Chambre en présentant une diversité de modèles d'entrepreneuriat. J'ai également poussé un peu plus loin les éléments qui peuvent motiver les gens à se lancer en affaires, mais qui ne sont pas uniquement financiers. Je visais plutôt les éléments qui viennent de la passion d'un individu ou d'un groupe d'individus pour créer un projet novateur, pour développer un mieux-vivre ensemble. Je pense que c'est fondamental.

Comment servez-vous maintenant l'entrepreneuriat sous la casquette de directrice régionale du Service des femmes entrepreneurs pour la Banque TD?

D. C. Dans mon rôle actuel à la Banque TD, je sers l'entrepreneuriat un peu différemment, mais toujours avec le même objectif : changer l'approche qu'on a

dans l'accompagnement et le traitement complet de l'entrepreneuriat. J'ai en quelque sorte la mission de montrer comment les femmes entreprennent et pourquoi c'est important de les soutenir, non seulement pour elles, mais aussi pour la société en général. Donc, j'ai la ferme conviction qu'il est important de « casser » le moule, d'aller au-delà du modèle traditionnel que nous avons tous, consciemment ou non, de l'entrepreneuriat et de montrer qu'il peut y avoir de multiples facettes innovantes pour les nouveaux défis de développement de la société.

Comme entrepreneuse, vous avez reçu plusieurs prix. Je vais en citer deux : le prix Femme de mérite à l'entrepreneuriat en 2016 et le prix Femme d'exception reçu lors des Prix des femmes d'affaires du Québec en 2021. Ils sont liés au fait que vous êtes multientrepreneuse parce que si on cite vos entreprises, on retrouve Mots d'Elles, Atelier Coloré (un studio de créations de mode et design) et Marché Coloré. Comment est-ce qu'on arrive au multientrepreneuriat?

D. C. Dans mon cas, l'ambition était là dès le départ. Je voulais toucher à plusieurs choses, créer de multiples entreprises. Avec mon caractère et ma passion pour l'entrepreneuriat, il m'était impensable de m'arrêter à un seul projet. J'avais le goût d'en faire plus, de faire mieux, d'aller plus loin. J'avoue que, dans le feu de l'action, on identifie plus rapidement les besoins, on a envie de les combler et on a les moyens de le faire. Pour moi, c'est vraiment de cette façon que j'ai compris mon rôle.

Si vous le voulez bien, on va discuter d'entrepreneuriat féminin au Québec et au Canada. Pas uniquement parce que vous êtes une femme d'affaires, mais parce que vous travaillez pour l'autonomisation des femmes. L'indice entrepreneurial québécois note depuis quelques années que le fossé entre les hommes et les femmes en matière d'intention entrepreneuriale et d'activité entrepreneuriale se rétrécit année après année. D'ailleurs, on a l'impression que la pandémie a aidé à rétrécir cet écart, à tel point qu'on assiste désormais à un avantage féminin. Concernant le taux de création de nouvelles entreprises, il est presque de 17,3 % chez les femmes, par rapport à 10 % chez les hommes. Ce sont des chiffres encourageants et prometteurs. Si nous examinons la survie de ces entreprises, de par votre position à la Jeune Chambre de commerce et avec votre regard sur l'écosystème, pensez-vous qu'il y a des avancées considérables?

D. C. La réponse courte est non : les nouvelles entreprises créées par les femmes ne survivent pas davantage. Cet indice démontre clairement qu'au-delà de créer plus d'entreprises et d'être plus nombreuses en affaires, les femmes sont aussi plus nombreuses à

avoir l'intention d'entreprendre. En revanche, il y a une nuance à faire entre l'intention et le fait de créer. Et c'est là qu'on voit qu'à peu près 30 % des femmes – souvent de jeunes femmes immigrantes, si on veut aller dans plusieurs catégorisations – qui ont la plus grande intention d'entreprendre s'arrêtent quand vient le moment de passer à l'action. On peut comprendre qu'avec la tonne de barrières, d'obstacles auxquels elles font face, il y a de quoi décourager même les plus motivées.

Pour ce qui est du faible taux de survie des entreprises créées, il y a encore là plusieurs facteurs qui peuvent l'expliquer. Les femmes créent des entreprises de taille plus petite dans des secteurs très ciblés – souvent du service. Elles ont une propension à tout prendre sur leurs épaules, donc à miser sur une croissance à l'échelle humaine. Ces femmes se lancent aussi dans des industries où la viabilité économique prend plus de temps à se concrétiser, par exemple le domaine de la mode. C'est là où le bât blesse pour les femmes entrepreneures ou, du moins, pour l'entrepreneuriat féminin en général. C'est pourquoi cette notion de survie est hyper-complexe pour elles; non seulement pour atteindre le jalon de cinq ans d'existence de leur entreprise, mais pour le dépasser.

Sur le plan de la croissance, c'est un petit peu plus complexe, pour toutes sortes de raisons reliées à l'entreprise, mais aussi à des facteurs inhérents à leur genre (p. ex., les enjeux de conciliation travail-famille), à la charge mentale, à la discrimination et au sexisme, qu'on retrouve encore dans l'accès au financement. Bref, tous ces enjeux expliquent le fait que moins d'entreprises détenues par des femmes survivent, par rapport à celles créées par des hommes.

Quand on regarde dans les pays en développement, il y a de nombreuses femmes qui se lancent en affaires et, très souvent, la principale motivation est d'avoir un revenu complémentaire, soit un revenu pour aider à équilibrer les comptes de la famille ou envoyer les enfants à l'école. Dès que ces besoins sont comblés, elles ne ressentent parfois pas nécessairement le besoin d'aller plus loin. Plusieurs études, notamment sur le secteur informel, montrent qu'il y a plusieurs femmes qui se satisfont de la taille de leur entreprise. Quand on parle de croissance, d'expansion, elles ne sont pas très intéressées. Retrouve-t-on ceci dans l'environnement québécois et canadien? Quelles sont les principales motivations des femmes en affaires?

D. C. On le remarque de plus en plus, et c'est d'ailleurs un indicateur social qui n'est pas très positif, à mon avis. C'est malheureux, car, dans une société

occidentale comme la nôtre, des coussins sociaux font en sorte que les femmes n'ont pas besoin d'avoir recours à un risque entrepreneurial démesuré pour survivre. Toutefois, malgré ces avantages, il demeure que beaucoup de femmes sont vulnérables, soit par manque de soutien parental (elles sont monoparentales), soit par manque d'emploi suffisamment stable pour leur permettre de subvenir aux besoins de leurs enfants ou de leurs propres besoins.

Or, la principale motivation en général, surtout au Canada, c'est une sorte d'*empowerment*, dans le sens d'aller chercher de l'autonomie financière, une sorte d'indépendance. On veut se montrer capable d'être autonome, donc on se lance. Il y a aussi une motivation très forte de vouloir changer les choses, d'avoir un impact sur le plan social. On le remarque de plus en plus, surtout chez une plus jeune clientèle de moins de 35 ans. On a noté, au cours des 10 dernières années, une volonté des plus jeunes entrepreneures d'avoir un impact durable, car elles sont conscientes des enjeux de développement durable. Je pense qu'il y a aussi une autre motivation liée à la recherche du bien-être sur tous les plans, qu'il soit financier, mental ou logistique. De nombreuses femmes, même si elles sont à l'aise sur le plan financier, veulent avoir plus de temps de qualité en famille et pour elles-mêmes. Au sens de cette motivation de mieux-être, de bien-être, elles vont chercher un petit peu plus de qualité de vie et sont prêtes à prendre le risque de se lancer en affaires.

Toutefois, je dois mettre un bémol. Chez les entrepreneures immigrantes, par manque d'opportunité dans le monde du travail, certaines sont obligées de créer une petite entreprise, formelle ou informelle. J'ai envie de dire que c'est un échec collectif d'intégration et d'immigration, qui fait en sorte que ces femmes doivent avoir recours à un entrepreneuriat de subsistance. Une telle inégalité des chances n'a plus sa place dans notre société. Certaines d'entre elles réussissent, mais d'autres se frappent à des murs et c'est très dommage.

Est-ce qu'il y a des différences notables dans la prise de risque chez les femmes entrepreneures? Dans le style de gestion? Dans les défis associés à la conciliation travail-famille, comparativement à la gent masculine?

D. C. Il y a clairement des différences, surtout dans la façon d'appréhender le risque. J'ai souvent pensé – et même dit publiquement – que les femmes

étaient un petit peu plus frileuses au risque. Toutefois, je commence à changer mon discours pour expliquer que les femmes ont une compréhension distincte du risque : elles prennent d'autres types de risques. En se lançant en affaires, la femme va beaucoup plus miser sur ses économies et commencer petit (pratiquer la théorie des petits pas), avant d'emprunter à la banque, d'aller chercher du financement ou d'engager des ressources externes. Elle va d'abord compter sur soi, sur quelque chose qu'elle peut contrôler et mesurer parce qu'elle a une compréhension du risque différente, tout comme son comportement face au risque. Je pense que l'homme est beaucoup plus prêt à aller vendre, à faire le *pitch* d'un projet devant la banque ou des partenaires financiers, à faire en sorte d'aller collecter le plus d'argent possible à l'externe avant même de commencer à utiliser ses économies et son propre argent. C'est très typique du genre masculin et ça se reproduit de génération en génération.

Pas plus tard que le printemps dernier, on étudiait des rapports à travers le Canada qui indiquaient à quel point les jeunes milléniales étaient plus nombreuses que les générations précédentes à utiliser leurs économies, à utiliser l'argent de leurs parents, à se lancer en affaires sans demander de l'argent des banques ou même des fonds de capital-risque. C'est vraiment un modèle autoentrepreneur, avec cette intention d'entreprendre seule et d'aller le plus loin possible seule, sans soutien externe. Et ça, c'est très typique chez la femme.

Je trouve important de parler avec vous de l'utilisation de la technologie numérique. Jusqu'ici, on a vu qu'il existait des différences entre entrepreneures et entrepreneurs, tant dans l'intention que dans l'activité entrepreneuriale. Toutefois, dans le numérique, il y a deux types de discours qui s'affrontent. D'un côté, nous avons des travaux qui expliquent qu'avec le numérique, il faudra s'attendre à un regain de l'entrepreneuriat féminin parce que les femmes ont des compétences sociales plus développées que les hommes. Et si on parle de numérique, il est facile pour les femmes d'embarquer parce que ce sont naturellement des personnes qui communiquent mieux, qui interagissent plus facilement. D'un autre côté, le numérique s'accompagne d'une dimension technologique, et certains auteurs estiment que les femmes semblent avoir plus de réticence à son égard, ce qui ne fera qu'aggraver l'écart initial constaté entre les deux genres. Au Canada, quelle est la tendance?

D. C. Je pense que c'est surprenant à quel point le portrait change en fonction de la région où on est dans le monde. C'est vrai que la présence des femmes qui œuvrent dans la technologie numérique et que la proportion d'entre elles qui les utilisent dans leur entreprise sont très faibles dans les pays en développement, contrairement à un pays comme le Canada. En fait, les Canadiennes l'utilisent abondamment, même si elles ne sont pas très présentes dans les métiers reliés au numérique. Si on parle de démarrer des entreprises qui sont entièrement dédiées à l'industrie numérique ou qui ne reposent que là-dessus, les plus jeunes sont prêtes à en exploiter tous les aspects, toutes les facilités. Même les femmes de plus de 50 ans qui se lancent en affaires ne craignent pas d'utiliser ces outils pour le faire et elles le font tout aussi bien, sinon plus que les hommes. Le numérique a l'avantage de faciliter aux femmes la conciliation travail-famille et la vie sociale. Et ça, elles l'ont compris. Par exemple, pour les femmes qui lancent des plateformes de résolution de problèmes à travers leur entreprise, il est très facile de rejoindre leur clientèle sans avoir à se déplacer, de continuer à gérer leur entreprise à distance, de conserver leur qualité de vie et d'être plus présente dans leur vie familiale.

L'accès au financement reste une question épineuse pour les entrepreneures. À la fin de 2021, les entreprises détenues par les femmes affichaient une sous-capitalisation et un sous-financement par rapport à la moyenne. Concernant le capital-risque – des investisseurs qui investissent dans le capital, font avancer une entreprise, puis se retirent –, elles sont très peu financées, à tel point qu'en ce moment, au Québec, le fonds d'investissement Accelia Capital devrait arriver jusqu'à une capitalisation de 50 M\$ pour soutenir des entreprises détenues par des femmes ou dans lesquelles elles détiennent des parts (majoritairement ou minoritairement) et qui sont impliquées dans de nouvelles technologies ou qui accèdent à une forme de transformation numérique. Donc, on a envie de se demander : s'il y a moins de capital-risque dans les entreprises détenues par des femmes, est-ce parce qu'on considère ces entreprises comme trop risquées?

D. C. Je pense qu'il y a à la fois des raisons du côté des femmes et des fonds eux-mêmes. Une raison – et cela a été démontré par plusieurs bailleurs de fonds, particulièrement dans le capital-risque – est que, quand vient le moment de demander ce type de financement, les femmes qui portent des projets demandent souvent jusqu'à trois fois moins que le montant dont elles ont réellement besoin. Elles

veulent commencer avec un projet plus modeste, avec une seule entreprise et non trois, alors qu'un homme, de façon générale, va viser le plus grand nombre de partenaires financiers autour de la table. Donc, la femme a tendance à avoir moins recours à un fonds de capital-risque et, le cas échéant, elle accepte d'avoir beaucoup moins que ce dont son entreprise a réellement besoin.

Du côté des capital-risqueurs, il existe un biais négatif vis-à-vis des femmes. Je me souviens, pour avoir évolué un peu dans ce milieu, que plusieurs investisseurs ou anges financiers (catégorie de bailleurs de fonds dans le domaine de la finance entrepreneuriale) l'admettent candidement. C'est quand même un enjeu très important. L'industrie financière est en train de changer, mais elle change trop peu rapidement, à mon avis. Aux États-Unis, on est déjà ailleurs. Mais, au Canada, à Montréal particulièrement, on fait les ajustements. Ça fait des années qu'on fait des ajustements, mais on n'est pas encore rendu à un niveau de parité homme/femme qui serait acceptable dans la société actuelle. Par contre, on a conscience du problème.

Des investisseurs et anges financiers avouent très clairement que, face à des projets portés par une femme, surtout plus jeune, ils ont souvent un blocage parce qu'ils se disent que, de toute façon, à un moment donné, elle ne va pas aller au fond, elle va s'arrêter pour devenir mère, elle va prendre des congés de maternité. Donc, on ne peut pas compter sur elle à 200 % dans l'entreprise parce que c'est une femme et que la famille va devenir sa priorité à un moment donné. Par contre, ils vont étudier comment la nouvelle entrepreneure se comporte et gère l'entreprise. Si elle prouve qu'elle est prête à « mourir » pour son entreprise, ils mettront plus d'argent.

Je crois donc qu'il y a deux aspects qui expliquent pourquoi on a cette situation d'imparité. Toutefois, fondamentalement, je pense que l'industrie a des problèmes de biais et de sexisme clairs à gérer vis-à-vis des femmes. Ce qui est positif, c'est que cette industrie en a conscience et est en train d'effectuer certains ajustements. Ça ne va pas aussi vite qu'on le voudrait, comme aux États-Unis, mais on est sur la bonne voie, comme l'atteste l'exemple que vous avez donné avec la mise sur pied du fonds de capital-risque spécifique aux femmes.

Y a-t-il d'autres obstacles que l'accès au financement qui persistent à l'égard de l'entrepreneuriat féminin?

D. C. Oui, je pense. L'accès au financement, c'est le nerf de la guerre. Il demeure l'obstacle principal à l'entrepreneuriat de façon générale, particulièrement pour les femmes, et cela ne date pas d'aujourd'hui. Ce n'est même pas la disponibilité des fonds qui pose problème. Il faut l'avouer, l'accès à ces fonds est souvent une question de réseau. Et, contrairement aux hommes, les femmes ont moins l'habitude de rester dans les mêmes réseaux, d'avoir le même type de conversation. Bref, c'est un stéréotype sur les femmes, qui ne vont pas nécessairement jouer au golf ni rester tard le soir au bar, là où les conversations d'affaires sont un petit peu plus amicales, sympathiques et relax. Puisque les femmes sont moins présentes dans ces réseaux informels, cela alimente le fameux blocage de la part des investisseurs. Ils ont moins d'outils pour avoir accès aux idées plus personnelles de la femme entrepreneure et à son niveau d'investissement dans l'entreprise. Bref, ils peuvent difficilement jauger ses qualités personnelles.

Même si c'est un sujet délicat, il est important de mentionner que, pendant la période du mouvement *#MeToo*, plusieurs investisseurs masculins se retenaient d'interagir et de se retrouver seuls dans des espaces fermés avec des femmes. Donc, dans un tel contexte, il devenait plus difficile de créer des liens entre investisseurs et entrepreneures. C'est une raison très contextuelle, mais ça fait aussi partie des stéréotypes qu'on nourrit à l'égard des femmes. Par contre, avec la pandémie, l'utilisation de la sphère virtuelle a eu pour effet de relâcher beaucoup de ces tensions.

Je pense aussi à la gestion financière, à l'éducation financière ou à la littératie financière des femmes. Si de grandes sommes sont allouées à des entreprises gérées par les femmes, je pense que personne ne doute que les femmes peuvent bien contrôler ou gérer l'argent. Or, on se pose plutôt la question à savoir jusqu'à quel point les femmes vont le faire fructifier. Il y a là un stéréotype qui demeure par rapport à la compréhension et à l'utilisation de l'argent par les femmes. Comment vont-elles mettre à profit certains financements? Selon ce stéréotype, non seulement la femme ne générerait pas de l'argent de la même façon, mais elle n'irait pas chercher coûte que coûte le revenu exponentiel.

Les femmes entrepreneures vont s'assurer d'avoir un certain contrôle sain de pouvoir, alors que, parfois, des investisseurs recherchent surtout une valorisation supérieure pour leur investissement.

Alors, quand on regarde tout ce portrait de l'entrepreneuriat féminin, avec les stéréotypes, l'état des lieux et les difficultés de financement, quelles sont les stratégies gagnantes en matière d'accompagnement dans un tel contexte? Certes, il existe plusieurs programmes et services dédiés à l'entrepreneuriat féminin, mais, très souvent, ils font davantage la promotion de l'entrepreneuriat féminin que l'accompagnement de cet entrepreneuriat. Donc, bien qu'il y ait de tels programmes à profusion, des inégalités subsistent. Comment pourrait-on accompagner plus efficacement l'entrepreneuriat féminin?

D. C. Ce n'est pas une question à laquelle j'ai une réponse claire, mais je pense qu'on doit miser sur une meilleure conscientisation des accompagnateurs et accompagnatrices par rapport aux caractéristiques particulières de ce qu'est l'entrepreneuriat féminin, ses obstacles, etc. C'est mon milieu, c'est mon expertise, et je crois fermement qu'accompagner une femme entrepreneure, ça ne requiert pas les mêmes aptitudes, intentions ou objectifs que d'accompagner un homme entrepreneur parce qu'il faut miser sur d'autres aspects. Et je pense que l'accompagnateur ou l'accompagnatrice doit comprendre ces différences.

Du côté des femmes entrepreneures, je pense que la difficulté principale relève de cette tendance à généraliser l'entrepreneuriat féminin, alors qu'en 2022 les femmes qui se lancent en affaires sont multiples et le font pour des raisons distinctes qui viennent confronter le modèle traditionnel. Les nouvelles entrepreneures ne veulent pas du tout être considérées comme des « femmes » entrepreneures : elles veulent être

considérées comme des entrepreneures tout court. Et ça, j'avoue, c'est un changement radical dans ce milieu et c'est pourquoi je disais que je n'ai pas une réponse claire.

Il faut qu'on soit en mesure d'être assez agile pour s'ajuster et intégrer les différents modèles d'entrepreneures féminins qui coexistent. À titre d'exemple, une entrepreneure dans le domaine de la construction pourrait avoir besoin d'un réseau féminin pour avancer, tandis qu'une autre dans le domaine de la restauration pourrait décider qu'elle n'a pas besoin de ce réseau et veut être considérée sur le même pied d'égalité que les autres. Donc, je pense qu'il faut que les structures d'accompagnement soient assez ouvertes pour intégrer ces différents besoins, quitte à éclater complètement le modèle et la notion même d'entrepreneuriat féminin. Un tel défi, comme on dit au Québec, c'est *confrontant*. Toutefois, il faut qu'on soit prêt à le mettre sur pied et à l'adapter selon les besoins des nouvelles générations d'entrepreneures, qui vont sûrement rencontrer des défis que leurs aînées n'ont pas vécus. L'actualité des dernières années nous en a donné plusieurs exemples.

Déborah Cherenfant, je vous remercie pour ce généreux témoignage, qui saura sûrement inspirer plusieurs lecteurs et lectrices de la revue Organisations & territoires.

D. C. Ce fut un réel plaisir de vous parler de ma passion pour l'entrepreneuriat féminin. J'ai bien l'intention d'être encore longtemps sur la ligne de front pour pousser plus loin la réflexion sur l'accompagnement des femmes entrepreneures et pour proposer des mesures afin d'en améliorer l'accès aux générations futures. ●●

La revue Organisations et territoires remercie Madame Cherenfant de ce témoignage inspirant. Nous lui souhaitons encore de belles années de passion pour l'entrepreneuriat.