

Ambassadrices, Suède

Cette étude de cas présente une approche qui vise à inciter les femmes à envisager la création d'entreprise et le travail indépendant. Elle décrit les objectifs du projet et le fondement justifiant son instauration, ainsi que son fonctionnement. Des données témoignant de son impact sont également présentées. Les principaux défis rencontrés lors de la mise en œuvre de ce projet sont traités, tout comme les conditions permettant de transférer cette approche à un autre contexte.

Objectifs

Les années 1990 ont connu la mise en œuvre de plusieurs initiatives à petite et moyenne échelle visant à promouvoir l'entrepreneuriat féminin en Suède. La plupart de ces initiatives étaient financées et coordonnées par le gouvernement national, qui octroyait des fonds et proposait des formations pour les entrepreneurs potentiels et les conseillers en entreprise travaillant avec les municipalités locales. Ces projets ont été remaniés en 2007 lorsque le gouvernement a décidé d'allouer 100 millions de couronnes suédoises (SEK) par an (environ 10 millions d'euros) sur une période de 3 ans pour des initiatives politiques visant à promouvoir l'entrepreneuriat féminin. Le mécanisme des ambassadrices a été mis en place en tant qu'élément clé de cette approche intégrée.

Il fait appel à des femmes entrepreneurs qui jouent le rôle de modèles et partagent leurs expériences pour :

- améliorer la visibilité de l'entrepreneuriat féminin;
- inspirer et promouvoir l'entrepreneuriat féminin par l'intermédiaire d'histoires personnelles et de modèles;
- inciter les femmes à s'identifier à des modèles d'entrepreneurs;
- encourager davantage de femmes à envisager l'entrepreneuriat comme un choix de carrière potentiel;
- aider les femmes à relever les défis qu'elles rencontrent en matière d'entrepreneuriat grâce au partage d'expériences.

Le programme s'adressait en priorité aux lycéennes, aux étudiantes universitaires et de la formation professionnelle, aux conseillers d'orientation professionnelle et aux femmes issues de l'immigration.

Fondement

Le projet a été mis en place dans le but premier d'influencer les normes comportementales liées au choix professionnel des citoyens, par la remise en question de l'image traditionnelle de «l'entrepreneur» comme une activité masculine. Un sondage national a demandé à l'ensemble

de la population de citer un entrepreneur ou un propriétaire d'une entreprise; seuls 6% ont mentionné une femme, alors que 30% des entreprises suédoises sont dirigées par des femmes.

Pour lutter contre cette perception, 880 femmes entrepreneurs ont été sélectionnées en tant qu'ambassadrices pour contribuer à la promotion de l'entrepreneuriat féminin et encourager les femmes à considérer l'entrepreneuriat comme une option plus attractive et faisable. La désirabilité perçue se définit comme «la mesure dans laquelle un individu considère la perspective de créer une entreprise comme une opportunité attractive; en substance, elle reflète le sentiment d'un individu à l'égard de l'entrepreneuriat» (Krueger, 1993). Elle dépend des valeurs d'une personne qui, quant à elles, découlent de l'environnement social et culturel de cette personne (Shapero et Sokol, 1982). Si l'environnement social et culturel tend à présenter l'entrepreneuriat comme une activité «masculine», la désirabilité perçue pour ce choix de carrière est susceptible d'être plus faible parmi les femmes (Bruni e.a., 2004). La faisabilité perçue, en revanche, désigne la mesure dans laquelle un individu se sent capable de créer une entreprise (Krueger e.a., 2000). La faisabilité perçue des individus provient de leurs connaissances et de leur formation, ainsi que de l'existence de modèles auxquels ils peuvent s'identifier (Wilson e.a., 2007).

Les initiatives politiques similaires au projet des ambassadrices visent à influencer les individus, à la fois directement, grâce à la mise en place et la diffusion de modèles qui modifieront la faisabilité perçue chez les femmes — «Moi aussi, je peux le faire» —, mais également indirectement, en influant sur la désirabilité perçue de l'entrepreneuriat comme un choix de carrière pour les femmes dans leur ensemble — «C'est un bon métier, et convenable».

Activités

Le projet des ambassadrices a été lancé en 2008 et a été prolongé une première fois jusqu'en 2010. Il a ensuite été reconduit pour la période 2011-2014. Le projet s'est achevé à la fin de décembre 2014.

L'Agence suédoise pour la croissance économique et régionale était responsable de la coordination et de la mise en œuvre du projet au niveau national. Des coordinateurs régionaux pouvaient introduire une demande de financement pour gérer le projet des ambassadrices dans chaque région. La plupart des coordinateurs régionaux étaient issus de fédérations d'entreprises et d'organisations patronales et possédaient dès lors de l'expérience dans la gestion de projets similaires. Ils collaboraient étroitement avec l'Agence suédoise pour la croissance économique et régionale pour garantir la cohérence et la bonne mise en œuvre de l'initiative. Ainsi, les coordinateurs régionaux étaient chargés de l'organisation des réunions et des opportunités de mise en réseau pour les ambassadrices dans leur région et de la transmission d'informations sur le projet aux autorités locales et groupes concernés.

La réussite du programme reposait sur la sélection des ambassadrices, qui consistait en un processus d'appel à candidatures mis en place dans les régions et au niveau national. L'appel à candidatures était diffusé sur les chaînes de radio publiques, sur l'internet et via de nombreuses organisations non gouvernementales. Les femmes entrepreneurs intéressées pouvaient postuler en ligne. Lors de l'évaluation des candidatures des ambassadrices, une attention particulière a été portée sur la constitution d'un groupe varié du point de vue de l'origine ethnique, de l'âge, de l'industrie, de la taille de l'entreprise et de la région. La priorité a été accordée aux femmes qui dirigeaient une entreprise depuis plus de 2 ans. L'Agence suédoise pour la croissance économique et régionale a effectué des recherches sur les entreprises gérées par les ambassadrices potentielles, pour s'assurer que les sociétés étaient toujours en activité.

Les ambassadrices étaient chargées de raconter leur propre histoire, en expliquant les défis rencontrés et la manière dont ils ont été surmontés, ainsi que les raisons pour lesquelles elles apprécient le statut d'entrepreneur. Les activités menées par les ambassadrices prévoyaient notamment des interventions dans les écoles, le partage d'expérience avec des femmes intéressées par la création d'entreprise et le développement de réseaux pour les femmes d'affaires. Depuis 2008, les ambassadrices ont rencontré environ 170 000 personnes et ont participé à quelque 11 000 activités organisées dans le cadre du projet.

Un autre rôle important des ambassadrices consistait à promouvoir l'entrepreneuriat féminin à plus large échelle en diffusant des informations et des statistiques sur l'entrepreneuriat féminin. L'Agence suédoise pour la croissance économique et régionale entendait «inspirer le public», tout en «véhiculant une image réaliste de la gestion d'une entreprise». La diffusion de données relatives à l'impact des entreprises détenues par des femmes devait permettre de souligner l'importance d'augmenter le nombre de femmes d'affaires.

Par ailleurs, certaines ambassadrices se sont investies pour soutenir d'autres femmes lors de la création de leur propre entreprise. Ainsi, le programme des ambassadrices a prodigué des services directs de conseil et de coaching aux femmes souhaitant lancer leur affaire. Quelquefois, les ambassadrices ont également permis aux femmes intéressées de les suivre dans leur travail quotidien pour acquérir une expérience pratique de la vie courante d'une femme entrepreneur. Le projet a donc représenté un effort collectif visant à promouvoir l'entrepreneuriat et partager les expériences avec les femmes entrepreneurs potentielles.

Un site internet dédié a été créé, afin de programmer les réunions avec les ambassadrices et de transmettre des informations au public. En outre, des podcasts qui diffusaient des interviews de certaines ambassadrices ont été mis en place.

Le groupe d'ambassadrices comptait, à un moment déterminé, environ 800 femmes et quelque 2000 femmes au total ont été ambassadrices tout au long du projet. Certaines de ces femmes ont également été nommées ambassadrices de l'Union européenne et ont participé à des ateliers et des réunions avec des ambassadrices de programmes similaires au sein de l'UE. Par exemple, l'Allemagne et, au Royaume-Uni, l'Écosse ont mis en œuvre des initiatives de ce genre.

Le projet des ambassadrices s'inscrivait dans le cadre d'un programme plus vaste visant à promouvoir l'entrepreneuriat féminin. Le programme global a reçu un soutien gouvernemental d'environ 600 millions de SEK pour ses deux cycles (2007-2010 et 2011-2014), dont 29 millions de SEK (à peu près 2,9 millions d'euros) ont été initialement alloués au projet des ambassadrices. L'argent a été utilisé pour l'exécution et la coordination du projet aux niveaux national et local, à savoir la programmation de réunions pour les ambassadrices, l'organisation de campagnes de sensibilisation et la mise en œuvre d'évaluations.

Défis rencontrés

Le projet des ambassadrices dépendait fortement des ambassadrices volontaires pour promouvoir l'entrepreneuriat vis-à-vis des femmes. Les coûts de fonctionnement sont dès lors demeurés faibles, mais il s'est avéré compliqué de préserver l'engagement des ambassadrices, particulièrement dans les régions rurales où de longs déplacements étaient nécessaires pour participer aux événements. Par exemple, une ambassadrice devait parfois voyager pendant plusieurs heures pour faire une brève présentation lors d'un événement. Par conséquent, le coût d'opportunité pour les ambassadrices peut se révéler très élevé. Les ambassadrices et les coordinateurs régionaux ont soulevé cette question à plusieurs reprises.

Par ailleurs, la sélection des ambassadrices a représenté une autre difficulté. Un rapport d'évaluation a critiqué le processus d'autosélection utilisé pour identifier les ambassadrices, car certaines d'entre elles ne possédaient pas l'expérience ni les compétences pour assumer le rôle de modèle. Dans de nombreux cas, l'entrepreneur dirigeait une entreprise qui ne comptait aucun employé. Des ambassadrices qui détenaient de grandes entreprises en expansion auraient peut-être été mieux placées pour devenir une source d'inspiration. Les coordinateurs régionaux ont remarqué ce problème, mais ils ne disposaient d'aucun motif valable pour refuser une ambassadrice potentielle étant donné que le programme ne prévoyait aucun mécanisme de sélection.

Des doutes ont également été soulevés quant à l'impact et au rapport coût/efficacité du programme. Il s'agit essentiellement de savoir si les politiques «souples» peuvent influencer les normes comportementales liées à l'entrepreneuriat. Les citoyens acceptent de plus en plus volontiers les interventions gouvernementales visant à promouvoir les normes comportementales liées à la santé, à la sécurité des consommateurs et aux questions environnementales (Thaler et Sunstein, 2008). En revanche, la question de savoir si les États peuvent et doivent favoriser des comportements

économiques tels que l'entrepreneuriat auprès de leurs citoyens demeure confrontée à des barrières sociopolitiques et éthiques évidentes.

En outre, selon le Bureau national suédois d'audit, bien que les programmes de mentorat et à visée stimulante destinés à des groupes sociaux cibles (tels que les femmes et les immigrés) soient appréciés par les participants, ils ont tendance à n'avoir que peu de répercussions à l'échelle globale. Ce constat a également été confirmé au niveau international, en particulier lorsque sont concernées des questions culturelles plus larges touchant à la désirabilité perçue que les femmes éprouvent vis-à-vis de l'entrepreneuriat (notamment Marlow et Patton, 2005).

Impact

Du lancement de l'initiative (mai 2008) jusqu'à sa fin (décembre 2014), les ambassadrices du programme ont mobilisé plus de 170 000 personnes dans le cadre de quelque 11 000 activités. Le programme a réalisé une enquête pour chaque expérience, afin de rassembler les opinions des participantes et des ambassadrices.

Les participantes ont dû noter les ambassadrices sur une échelle de 1 à 5, du point de vue du contenu et de la qualité des interventions. Dans l'ensemble, 70 % du public a qualifié le contenu et les interventions de «moyen», «bon» ou «très bon». Les participantes ont également été interrogées sur leur «intérêt pour l'entrepreneuriat» et 50 % des femmes ayant assisté à la présentation d'une ambassadrice ont manifesté un «intérêt accru» pour l'entrepreneuriat après avoir rencontré l'ambassadrice.

Selon les autoévaluations des ambassadrices quant aux expériences vécues dans le cadre du projet, 50 % d'entre elles ont estimé que le rôle d'ambassadrice a été bénéfique pour leur activité d'entrepreneur. Parmi les résultats positifs figurent notamment une plus grande visibilité personnelle, un réseau social plus large et un renforcement des compétences. En ce qui concerne la gestion du programme, l'évaluation des ambassadrices révèle que 70 % d'entre elles étaient «satisfaites» ou «très satisfaites» quant à la coordination du projet au niveau tant régional que national.

En 2013, des efforts particuliers ont été déployés pour promouvoir le programme auprès des professeurs de l'enseignement secondaire, étant donné que les lycéennes représentaient un des groupes cibles prioritaires du programme. Selon les données de l'enquête, 55 % des professeurs travaillant dans le domaine des affaires et de l'entrepreneuriat avec des lycéennes connaissaient le programme des ambassadrices.

Les statistiques de l'Agence suédoise de l'analyse des politiques de croissance révèlent que le site internet du projet (www.ambassadorer.se) a enregistré environ 800 visiteurs uniques par semaine depuis son lancement en 2008. Le programme est apparu dans les médias à peu près 200 fois par an au cours de son existence.

Conditions pour le transfert

En 2009, l'Union européenne a lancé un réseau européen d'ambassadrices de l'esprit d'entreprise, qui s'inspire du programme suédois et d'autres projets pionniers tels que celui mis en place au Royaume-Uni ⁽⁶⁾. Le concept des ambassadrices est désormais appliqué dans 21 autres pays de l'Union européenne. Les principaux facteurs de réussite de ce genre de programme peuvent être présentés comme suit:

1. *Constituer un groupe d'ambassadrices dévouées.* La réussite de la mise en œuvre repose sur l'engagement des ambassadrices et leur capacité à se porter volontaires. Toutefois, il convient également de mettre en place un processus de sélection pour s'assurer que les ambassadrices possèdent les qualifications nécessaires.

6. Pour davantage d'informations, veuillez consulter: http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/work-for/women/support-networks/index_en.htm

2. *Garantir que les ambassadrices sont représentatives.* Étant donné que les normes comportementales varient entre les peuples et au sein des sous-groupes des populations, une diversité d'ambassadrices du point de vue de l'âge, de l'expérience professionnelle, du milieu culturel, etc., est nécessaire pour avoir un réel impact sur l'audience (hommes ou femmes).
3. *Promouvoir le programme massivement.* Les moyens de sensibilisation tels que les sites internet, les médias sociaux, etc., sont essentiels pour mobiliser les citoyens dans leur ensemble, et les jeunes en particulier.
4. *Transmettre des messages positifs.* Les activités des ambassadrices doivent, dans la mesure du possible, avoir le potentiel d'influencer les mécanismes théoriques identifiés de la désirabilité perçue («Il s'agit d'un choix de carrière approprié et potentiellement attractif») et de la faisabilité perçue («Moi aussi, je peux le faire») parmi les participantes.
5. *Évaluer l'impact.* Les évaluations doivent s'appuyer sur une variété d'indicateurs, y compris l'autoévaluation des expériences de la part des ambassadrices, l'impact sur les participantes et les statistiques secondaires telles que la couverture médiatique. L'évaluation doit être réalisée par des acteurs indépendants, comme dans l'exemple suédois.

Références

- Bruni, A., Gherardi, S., et Poggio, B. (2004), «Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 17, p. 256-268.
- Krueger, N. (1993), «The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability», *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 18, p. 5-21.
- Krueger, N., Reilly, M. D., et Carsrud, A.L. (2000), «Competing models of entrepreneurial intentions», *Journal of Business Venturing*, vol. 15, p. 411-432.
- Marlow, S., et Patton, D. (2005), «All credit to men? Entrepreneurship, finance, and gender». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, p. 717-735.
- Shapiro, A., et Sokol, L. (1982), «The Social Dimensions of Entrepreneurship» in Kent, C. A., Sexton, D. L., et Vesper, K. E. (éd.), *The Encyclopaedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, p. 72-90.
- Thaler, R. H., et Sunstein, C. R. (2008), *Nudge*, Yale University Press.
- Wilson, F., Kickul, J., et Marlino, D. (2007), «Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, p. 387-406.



Extrait de :
Inclusive Business Creation
Good Practice Compendium

Accéder à cette publication :
<https://doi.org/10.1787/9789264251496-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE/Union européenne (2016), « Ambassadrices, Suède », dans *Inclusive Business Creation : Good Practice Compendium*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264261426-23-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.