



Manuel

**Comment développer une
approche sensible au genre
dans l'entrepreneuriat social de
manière durable**

**MANUEL
1/5**



Co-funded by
the European Union

Ce manuel fait partie d'une série qui vise à fournir aux entrepreneurs sociaux, aux organisations et d'autres acteurs concernés des stratégies pratiques pour intégrer la prise en compte des questions de genre dans leur travail. En favorisant une mentalité inclusive en matière de genre, nous favorisons des changements positifs et une croissance durable.

Table des matières

<u>Aperçu du manuel</u>	3
<hr/>	
<u>Pourquoi un changement de mentalité est-il nécessaire?</u>	6
<hr/>	
<u>Comprendre les mentalités et leur transformation</u>	7
<hr/>	
<u>Créer une mentalité sensible au genre dans le domaine de l'entrepreneuriat social</u>	11
<hr/>	
<u>De la réflexion à l'action – Outils pour cultiver une approche sensible au genre</u>	17
<hr/>	
<u>Références</u>	26
<hr/>	

Présentation du manuel

Introduction

Il s'agit d'un ensemble de 5 manuels sur l'intégration du genre et aux méthodes d'intelligence collective destiné à aider les acteurs de l'entrepreneuriat social à favoriser des écosystèmes locaux et européens plus inclusifs sur le plan du genre. Ces manuels fournissent des outils et des méthodes pratiques pour intégrer une perspective de genre dans les pratiques de l'économie à impact. Ils resteront librement accessibles et disponibles en allemand, grec, roumain, portugais et français.

Ces manuels font partie du projet Coop4Equality, co-financé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne. Ce projet, qui se déroule jusqu'en juillet 2026, vise à renforcer le rôle des femmes et des minorités de genre dans l'économie à impact européenne, en favorisant l'inclusion des genres, la croissance durable et l'égalité des chances.

Partenaires du projet:

- [Empow'Her Global](#), France
- [Nova SBE Leadership for Impact Knowledge Center](#), Portugal
- [Fundatia Ashoka](#), Roumanie
- [Pranado gGmbH](#), Allemagne
- [Digital Leadership Institute](#), Belgique
- [Stimmuli for Social Change](#), Grèce

Auteurs

Dr. Björn Pospiech, Pranado gGmbH, Allemagne
Katja Legisa, Digital Leadership Institute, Belgique
Elisabeth Eisenberger, Pranado gGmbH, Allemagne
Katharina Schubert, Pranado gGmbH, Allemagne



Ceci est le manuel n° 1. Outre ce manuel, vous trouverez des informations sur les 4 autres manuels:

1 Développer une approche sensible au genre dans l'entrepreneuriat social de manière durable

Ce manuel vise à soutenir les entrepreneurs sociaux en leur fournissant des stratégies pratiques pour développer une mentalité sensible à la question du genre, favorisant l'inclusivité et l'équité dans leurs entreprises. En abordant les principaux changements de mentalité et en proposant des outils concrets, ce guide permet aux lecteurs de surmonter les obstacles et de créer un impact social durable.

2 Cultiver l'empathie pour renforcer l'impact de l'entrepreneuriat social

L'objectif de ce manuel est de fournir une ressource aux entrepreneurs sociaux, aux organisations non gouvernementales et à tous ceux qui souhaitent utiliser l'empathie comme base pour développer des solutions aux problèmes sociaux.

3 Auto-évaluer l'approche de genre dans l'enseignement et la pratique de l'entrepreneuriat social

Ce manuel vise à soutenir et guider les membres des structures de soutien et les entrepreneurs sociaux avec un outil spécifique d'auto-évaluation comme étude de cas, et les les doter d'une approche méthodologique en trois étapes, des conseils utiles, des questions et des indicateurs de performance clés (au niveau externe et interne) qui peuvent les aider à analyser et à auto-évaluer leurs progrès en matière d'intégration de la perspective de genre dans leur projet ou initiative.

4 Mettre en œuvre des mécanismes de développement et co-développement entre pairs entrepreneurs sociaux

Ce manuel présente deux méthodologies efficaces conçues pour favoriser le soutien et la croissance des femmes entrepreneurs: le mentorat croisé et les sessions de co-création.

5 Promouvoir un modèle d'entrepreneuriat social inclusif en matière de genre, à forte croissance et à fort potentiel de mise à l'échelle

Ce guide fournit aux lecteurs les outils nécessaires pour réfléchir de manière critique aux différentes dimensions de la mise à l'échelle — qu'il s'agisse de la décision d'y recourir, des motivations qui la sous-tendent ou des méthodes à adopter. Il les invite également à intégrer et à mettre en œuvre des pratiques inclusives en matière de genre au sein de leurs propres entreprises sociales.

Résumé

Manuel 1: Développer une culture sensible au genre dans le domaine de l'entrepreneuriat social de manière durable

Ce manuel est conçu pour donner aux entrepreneurs sociaux les connaissances et les outils nécessaires pour développer une mentalité sensible à la dimension de genre, fondement essentiel pour favoriser l'inclusion et l'équité au sein de l'écosystème de l'entrepreneuriat social. S'appuyant sur des recherches, des entretiens individuels et des observations pratiques, le manuel souligne le rôle crucial de la mentalité dans la réussite entrepreneuriale et aborde les défis particuliers auxquels sont confrontées les femmes entrepreneurs.

Le manuel est structuré comme suit:

1. **Pourquoi un changement de mentalité est nécessaire:** explique le rôle essentiel de la mentalité dans la lutte contre les inégalités entre les sexes et pour surmonter des normes sociales dans le cadre de l'entrepreneuriat social.
2. **Comprendre les mentalités et leur transformation:** explore la psychologie des mentalités, examine comment elles se forment et comment elles peuvent être intentionnellement modifiées pour favoriser la croissance et la résilience.
3. **Créer une mentalité sensible au genre dans le domaine de l'entrepreneuriat social:** fournit des stratégies pour construire des récits inclusifs et transformer les normes collectives autour du genre.
4. **De la réflexion à l'action:** Outils pour développer une mentalité sensible au genre: présente des mesures concrètes et des interventions pour les organisations, notamment en matière de formation, de mise en réseau inclusive et de plaidoyer politique.

Grâce à une combinaison de recherches, d'exemples concrets et d'exercices pratiques, ce manuel propose une approche étape par étape pour aider les lecteurs à comprendre et à mettre en œuvre des pratiques sensibles au genre dans leur vie quotidienne et leur environnement professionnel. Il encourage une transformation durable des mentalités afin de favoriser une innovation équitable et un changement social significatif.



Pourquoi un changement de mentalité est nécessaire

Pourquoi la mentalité compte dans l'entrepreneuriat social (ES)

L'importance de la la mentalité: nulle part cela n'est plus évident que dans le domaine de l'entrepreneuriat social, où la mentalité n'est pas qu'une simple manière de penser: elle constitue un facteur déterminant de la réussite, de la résilience et de l'innovation. Les attitudes et les croyances que les entrepreneurs ont à propos d'eux-mêmes, de leurs capacités, des autres et du monde qui les entoure influencent profondément leur manière d'agir et de percevoir la réalité. L'héritage de normes sociales et de stéréotypes profondément enracinés, notamment en matière de genre, perdure encore aujourd'hui: pour le meilleur ou pour le pire, nous sommes "programmés" selon certains schémas.

Le rôle de la mentalité dans la lutte contre les obstacles liés au genre

Pour les fondatrices dans le monde de l'entrepreneuriat social, la mentalité est tout aussi essentielle que l'action pour réussir. Les entrepreneures doivent affronter à la fois des défis externes - comme l'accès au financement - et des obstacles internes, tels que le doute de soi ou la peur de l'échec. Selon une étude publiée par la *Harvard Business Review* (Eddleston et al., 2016), de nombreuses femmes sont paralysées par le syndrome de l'imposteur - un schéma courant où elles remettent en question leurs compétences et craignent constamment que les autres jugent leurs réussites surestimées. Cette mentalité conduit souvent à une planification excessive, à l'auto-doute et, par conséquent, à des occasions manquées.

De plus, les pressions sociales et les normes de genre traditionnelles compliquent la vie des femmes entrepreneures. Selon le *Journal of Business Venturing* (Jennings & Brush, 2013), elles cherchent souvent à concilier entrepreneuriat et responsabilités familiales, ce qui limite le temps et l'énergie qu'elles peuvent y consacrer. Cette double charge les rend plus prudentes et freine leurs ambitions.

La mentalité et l'égalité de genre constituent un puissant levier pour bâtir un écosystème d'entrepreneuriat social plus inclusif et efficace. En favorisant un esprit entrepreneurial qui reconnaît les barrières liées au genre tout en mobilisant les deux sexes pour les surmonter, l'écosystème peut mieux soutenir l'équité de genre - ouvrant la voie à des solutions plus innovantes et à un impact social accru.

Concrètement, les données empiriques montrent que les interventions axées sur l'état d'esprit peuvent améliorer de manière notable les résultats entrepreneuriaux. Une étude publiée dans le *Journal of Business Venturing* (Mueller & Dato-On, 2013) a révélé que les programmes de formation à l'entrepreneuriat mettant l'accent sur la résilience et la mentalité de croissance étaient plus efficaces que ceux centrés uniquement sur le développement de compétences techniques - notamment pour renforcer la confiance en soi et la performance des femmes entrepreneures.

Comprendre les mentalités et leur transformation

Qu'est-ce qu'une mentalité?

Une mentalité est fondamentalement un ensemble de croyances sur nos capacités, notre potentiel et ce que nous pouvons accomplir face aux défis. Elle imprègne tous les aspects de notre vie, de notre goût pour l'aventure à notre résilience face à l'adversité. Pour de nombreux entrepreneurs sociaux, savoir aborder les défis avec un certain optimisme peut transformer les difficultés de la vie en simples obstacles surmontables.

La mentalité n'est pas une simple opinion: elle guide nos actions. Par exemple, si un entrepreneur adopte une mentalité fixe — la croyance que ses capacités ne peuvent pas évoluer — il aura tendance à éviter les risques ou à ne pas essayer de nouvelles choses, ce qui peut finalement entraîner des échecs. En revanche, s'il croit qu'il peut progresser et s'améliorer grâce à l'effort et à la pratique, il sera plus enclin à considérer que la persévérance face aux difficultés contribue au développement de ses compétences.



Comprendre les mentalités et leur transformation



Comment se forment les mentalités?

Les mentalités se développent à partir d'expériences personnelles, d'interactions sociales et de conditionnements culturels. Dès l'enfance, les retours des parents, enseignants et pairs façonnent notre vision de nous-mêmes et des autres. Valoriser l'effort plutôt que le talent inné — par exemple, reconnaître un dessin grâce au travail fourni — encourage la conviction que les compétences peuvent s'apprendre.

Nos expériences dans différents environnements, que ce soit à l'école, au travail ou dans la société, affinent nos mentalités en grandissant. Pour les entrepreneurs sociaux, créer et développer une entreprise est un parcours formateur où échecs, réussites, conseils de mentors et culture environnante influencent fortement leur mentalité entrepreneuriale.

Les principales influences sont:

- **Expériences personnelles:** il s'agit des expériences directes de succès, d'échec, de retours et de renforcement que nous vivons au cours de la vie. Pour les entrepreneurs sociaux, les premières expériences en matière de leadership, de résolution de problèmes et d'innovation sont essentielles pour développer la conviction qu'ils peuvent générer un changement positif.
- **Interactions sociales:** les attitudes et attentes de notre entourage - famille, amis, collègues ou mentors - influencent fortement nos mentalités. Par exemple, un mentor bienveillant qui encourage la prise de risques et l'apprentissage par l'échec peut aider un entrepreneur à développer une mentalité résiliente et adaptative.
- **Influences culturelles:** les normes et valeurs de la société façonnent également nos mentalités. Par exemple, dans les cultures qui valorisent l'individualisme et l'innovation, les entrepreneurs sont plus enclins à adopter une mentalité ouverte au changement et à l'amélioration continue. À l'inverse, dans les cultures qui privilégient la stabilité et la tradition, la tendance à adopter une mentalité plus figée peut être plus forte.

Comprendre les mentalités et leur transformation

Mentalité et entrepreneuriat social

Dans le contexte de l'entrepreneuriat social, la mentalité est particulièrement importante car elle influence la manière dont les entrepreneurs abordent les défis uniques, comme concilier impact social et viabilité financière. Les entrepreneurs sociaux évoluent souvent dans des environnements aux ressources limitées, confrontés à des problèmes sociaux complexes et appelés à trouver des solutions innovantes.

Une mentalité adaptative — qui valorise la croissance, l'apprentissage et la résilience — est essentielle pour relever ces défis. Les facteurs clés d'une telle mentalité sont:

- **Voir les défis comme des opportunités d'apprentissage et d'innovation:** les entrepreneurs sociaux qui adoptent une mentalité de croissance ont davantage tendance à considérer les défis comme des opportunités plutôt que comme des obstacles mettant en péril leur réussite. Une telle mentalité reste souple et ouverte aux nouvelles stratégies, ce qui est essentiel pour relever des défis sociaux majeurs.
- **Apprendre de l'échec:** l'échec fait partie intégrante de l'entrepreneuriat, et la manière dont les entrepreneurs y réagissent dépend de leur mentalité. Les personnes ayant une mentalité de croissance considèrent l'échec comme une occasion d'apprendre et sont plus enclines à analyser ce qui s'est passé, à apporter des ajustements et à réessayer. Ce type de résilience est essentiel pour prospérer sur le long terme en tant qu'entrepreneur social.
- **Persévérance et résilience:** la vie d'un entrepreneur social est jalonnée de défis et le parcours peut sembler sans fin. Une mentalité adaptative favorise la persévérance en valorisant la conviction que le travail et l'effort mènent au développement, et finalement au succès. Cette capacité à rebondir après chaque échec est essentielle pour maintenir l'élan et l'engagement envers la mission sociale, même après avoir connu des revers.
- **Innovation et créativité:** une mentalité adaptative encourage les entrepreneurs à penser différemment et à explorer de nouvelles possibilités. Cela est particulièrement important dans le secteur social, où les modèles commerciaux traditionnels ne s'appliquent pas toujours, et où de nouvelles approches sont nécessaires pour résoudre des défis anciens comme nouveaux.

Comprendre les mentalités et leur transformation

Impact des mentalités sur l'équité de genre

Les mentalités dominantes dans l'écosystème de l'entrepreneuriat social influencent fortement les dynamiques de genre. Les rôles traditionnels et les attentes de la société ont depuis longtemps façonné les mentalités des hommes comme des femmes, conduisant souvent à des stéréotypes et biais enracinés qui perpétuent les inégalités de genre.

Par exemple, les femmes entrepreneures font souvent face à la croyance intériorisée qu'elles doivent se conformer à certaines normes sociales, comme être plus prudentes ou éviter les risques. Ces attitudes peuvent se traduire par des stratégies commerciales conservatrices, des projections financières modestes et une réticence à entreprendre des projets ambitieux. Comme le soulignent l'étude Coop4Equality et diverses interviews, de nombreuses entrepreneures ont tendance à viser des objectifs "sûrs" et "gérables" plutôt que les projets ambitieux et risqués que poursuivent souvent leurs homologues masculins.

De plus, ces attitudes sont souvent renforcées par les structures existantes de l'écosystème de l'entrepreneuriat social. Selon une étude de Brush et al. (2018), les entreprises dirigées par des femmes reçoivent moins de financement en capital-risque que celles dirigées par des hommes, en grande partie à cause des biais des investisseurs et de la perception que les femmes seraient moins capables de gérer des entreprises à forte croissance. Cette disparité résulte non seulement de biais externes, mais aussi des croyances intériorisées des femmes elles-mêmes, qui peuvent douter de leur capacité à se développer et à réussir.

À l'inverse, une mentalité de croissance peut jouer un rôle transformateur dans la promotion de l'égalité de genre dans le secteur de l'entrepreneuriat social. Lorsque les femmes entrepreneures adoptent une telle mentalité, elles sont plus enclines à remettre en question le statu quo, à entreprendre des actions audacieuses et à saisir des opportunités qui semblent initialement hors de portée. Ce changement peut favoriser davantage d'innovation, des projets plus ambitieux et une meilleure capacité à mobiliser les ressources et le soutien nécessaires à la réussite.

Les mentalités sont des structures évolutives qui se construisent chez les individus pour diverses raisons — expériences personnelles, interactions sociales ou influences culturelles. En tant qu'ensemble de croyances et d'attitudes influençant notre perception de nous-mêmes et du monde qui nous entoure, elles constituent des récits puissants qui nous poussent à entreprendre avec audace — en particulier lorsqu'il s'agit de relever le défi que représente l'entrepreneuriat social. Les entrepreneurs sociaux qui exploitent le pouvoir d'une mentalité de croissance, axée sur le développement, l'apprentissage et la résilience, peuvent transformer les défis en opportunités et générer un impact social durable pour leur cause.

Créer une mentalité consciente du genre dans le domaine de l'entrepreneuriat social

Atteindre l'équité de genre dans le domaine de l'entrepreneuriat social présente plusieurs défis majeurs, malgré une prise de conscience croissante et des initiatives visant à réduire les disparités. Relever ces défis nécessite un effort concerté de la part de multiples parties prenantes, notamment les investisseurs, les décideurs politiques et les institutions éducatives.

Interventions stratégiques pour un changement vers un écosystème inclusif

Une récente revue des Self-Help Groups menée par différents départements de la Banque mondiale a montré que la plupart des stratégies et programmes de développement mettent l'accent sur le changement des comportements individuels. Cependant, atteindre l'égalité de genre nécessite également de se concentrer sur la transformation des normes et mentalités collectives. Il est essentiel de prendre en compte les récits entourant le genre dans lesquels nous vivons — ce que signifie être une fille, un garçon, une femme ou un homme.

Pour beaucoup, ces récits de genre constituent une part essentielle de notre identité sociale, souvent sans que nous en soyons pleinement conscients, influençant considérablement nos vies. Dans les approches visant à atteindre l'égalité de genre, nous avons trop souvent négligé l'emprise de ces récits sur les hommes, les femmes et la société dans son ensemble.

Les normes de genre sont les perceptions, émotions et comportements partagés concernant les hommes et les femmes par l'ensemble des groupes sociaux, qui contribuent à reproduire les inégalités de genre à tous les niveaux. Transformer ces récits collectifs implique d'agir à la fois sur l'agence collective et sur les normes sociales liées au genre au sein des différents groupes sociaux, ethniques et raciaux.



Créer une mentalité consciente du genre dans le domaine de l'entrepreneuriat social

Pour changer les mentalités collectives, en particulier celles liées aux dynamiques de pouvoir, tous les acteurs, et surtout ceux qui détiennent le pouvoir, doivent d'abord prendre conscience de leurs propres normes de genre et s'engager avec l'action collective des normes de genre présentes au sein des familles, des communautés, des lieux de travail, des prestataires de services, des marchés, des écoles et des universités. Pour que cela soit possible, certains éléments transversaux doivent être pris en compte:

1. Changer le récit de genre à travers la narration: la manière dont l'information est présentée peut renforcer de manière significative les stéréotypes et nos propres biais. La science comportementale montre depuis longtemps que le cadrage influence la prise de décision et les résultats. Par exemple, l'Organisation mondiale de la Santé rapporte qu'un tiers des femmes dans le monde ont subi des violences de la part d'un partenaire intime. Bien que cette statistique mette en lumière un problème sérieux, sa présentation passive peut involontairement focaliser l'attention uniquement sur les femmes, cadrant le problème comme un "problème de femmes". Une présentation réfléchie de l'information peut contribuer à remettre en question et à transformer les mentalités.

2. Comprendre les dynamiques de pouvoir: toute tentative de remettre en cause ou de modifier le pouvoir des hommes rencontre souvent de la résistance et peut provoquer un retour de bâton contre les femmes. Sans une évolution du récit masculin sur ce que signifie être un homme (et comment utiliser son pouvoir pour le bien collectif), un changement transformateur, authentique et non violent peut être difficile. Les émotions jouent un rôle central dans nos comportements et décisions et contribuent à maintenir

les dynamiques de pouvoir. Reconnaître l'importance des leviers émotionnels — comme la colère, la désapprobation ou la honte — est essentiel car ils renforcent souvent les inégalités existantes. Les initiatives de développement gagnent à intégrer des éléments qui abordent les émotions et les dynamiques de pouvoir. Les programmes qui enseignent des compétences de vie, y compris l'intelligence émotionnelle (empathie, compassion, etc.) et la communication non violente, ont montré leur efficacité pour réduire la violence envers les femmes, améliorer la rétention des filles à l'école et favoriser une estime de soi plus saine chez les hommes, sans recours à la violence.

3. Encourager des approches collaboratives: les hommes ont souvent été exclus des initiatives d'autonomisation des femmes, pourtant leur implication peut provoquer des changements significatifs. Par exemple, en République démocratique du Congo, des discussions entre hommes et partenaires sur la masculinité ont réduit la violence domestique et augmenté la participation des hommes à la prise de décision et aux soins des enfants. Les programmes d'autonomisation doivent inclure les hommes et transformer les mentalités sur les déséquilibres de pouvoir.

Créer une mentalité consciente du genre dans le domaine de l'entrepreneuriat social

Outils pratiques pour développer une mentalité consciente du genre dans le domaine de l'entrepreneuriat social

Une approche consciente du genre reconnaît les expériences, besoins et contributions différents de tous les genres, permettant aux entrepreneurs sociaux de créer des projets plus efficaces et équitables. Voici quelques stratégies concrètes pour développer cette mentalité:

1 Éducation et sensibilisation: des ateliers, formations et discussions peuvent fournir aux entrepreneurs sociaux les connaissances nécessaires pour reconnaître et remettre en question les stéréotypes de genre, favorisant la compréhension de l'impact de ces biais sur la prise de décision et l'innovation. Parmi les outils stratégiques possibles:

- **Ateliers de formation sur mesure:** proposer des sessions de formation axées sur les compétences entrepreneuriales, le développement du leadership et la littératie financière, spécifiquement conçues pour les femmes et les genres marginalisés.
- **Sessions de discussion et de sensibilisation:** des sessions ciblées sur les biais et les stéréotypes peuvent renforcer la compréhension et contribuer à changer les perspectives.

2 Accès au financement et aux ressources financières: œuvrer à éliminer les obstacles au financement et aux ressources pour les femmes et les genres sous-représentés. Créer des initiatives spécialement conçues pour soutenir ces groupes, comme des subventions ou l'accès à des opportunités d'investissement. Cela peut inclure:

- **Investissement avec une perspective de genre:** encourager les investisseurs à adopter des stratégies d'investissement tenant compte du genre, en donnant la priorité au financement des entreprises dirigées par des femmes ou abordant des enjeux liés au genre.
- **Microfinance et subventions:** mettre en place des programmes de subventions et des options de microfinance spécifiquement destinés aux entrepreneures, afin de réduire les obstacles à l'entrée et de leur permettre de lancer et de développer leurs activités.



Créer une mentalité consciente du genre dans le domaine de l'entrepreneuriat social

3 Créer des réseaux inclusifs: les femmes et les genres marginalisés bénéficient souvent du mentorat et du soutien entre pairs. La création de plateformes de mise en réseau peut les renforcer, en leur permettant de partager ressources, expériences et stratégies pour réussir. Cela peut inclure:

- **Programmes de mentorat:** mettre en place des réseaux de mentorat reliant des entrepreneures expérimentées à des dirigeantes émergentes pour offrir guidance, soutien et ressources.
- **Événements de réseautage:** organiser des événements réunissant divers acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat social, favorisant la collaboration et l'échange d'idées entre genres.
- **Plateformes en ligne:** espaces numériques permettant aux entrepreneurs de se connecter, partager des ressources et collaborer sur des projets, garantissant l'accessibilité pour tous les genres.

4 Plaidoyer pour des politiques sensibles au genre: les organisations doivent mettre en œuvre des politiques tenant compte des défis spécifiques rencontrés par les différents genres, comme des aménagements de travail flexibles, le congé parental et le soutien aux responsabilités de soins. Ces politiques bénéficient non seulement aux employé·e·s, mais créent également une culture qui valorise et soutient toutes les personnes. Les interventions clés peuvent inclure:

- **Politiques sensibles au genre:** collaborer avec les gouvernements et les organisations pour créer des politiques favorisant l'équité de genre dans le financement, l'emploi et le soutien à l'entrepreneuriat.
- **Campagnes de sensibilisation:** lancer des campagnes pour promouvoir l'importance de l'équité de genre dans l'entrepreneuriat social, mobilisant le soutien public pour un changement systémique.



Créer une mentalité consciente du genre dans le domaine de l'entrepreneuriat social

5 Recherche et collecte de données: développer des indicateurs pour évaluer l'équité de genre au sein des entreprises sociales est essentiel pour assurer la responsabilité. Les organisations doivent suivre la représentation des différents genres dans les postes de direction, la répartition des financements et l'impact des projets. Les interventions stratégiques peuvent inclure:

- **Études approfondies:** mener des recherches pour recueillir des données sur la représentation, les défis et les réussites des femmes et des genres marginalisés dans l'entrepreneuriat social.
- **Indicateurs d'impact:** développer des indicateurs pour mesurer l'efficacité des interventions axées sur le genre, afin d'orienter les stratégies et politiques futures.

6 Favoriser une culture inclusive: créer une culture qui valorise la diversité et l'inclusion au sein des organisations est fondamental. Cela peut se faire par:

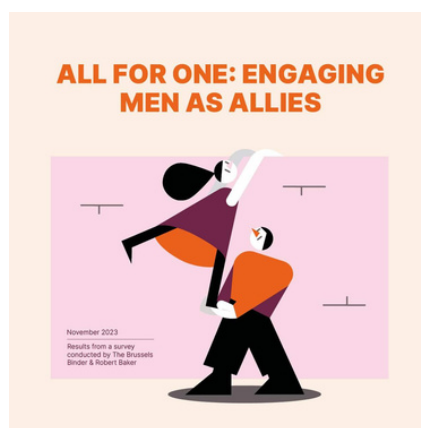
- **Formation sur les biais inconscients:** mettre en place des programmes de formation pour aborder les biais inconscients dans le recrutement, le financement et les pratiques organisationnelles, favorisant un environnement plus équitable.
- **Célébrer la diversité:** reconnaître et mettre en avant les contributions des leaders divers dans l'entrepreneuriat social via des prix, des événements et des reconnaissances publiques, renforçant la valeur de l'inclusion et de la diversité.
- **Promouvoir des modèles inspirants:** mettre en lumière et célébrer les réussites des femmes et des genres marginalisés dans l'entrepreneuriat social. Montrer ces modèles peut inspirer d'autres personnes et démontrer l'impact positif d'un leadership diversifié pour favoriser le changement social.



Créer une mentalité consciente du genre dans le domaine de l'entrepreneuriat social

7 Impliquer les hommes en tant qu'alliés: lorsque les hommes comprennent l'importance de l'équité de genre et reconnaissent leur rôle dans sa promotion, ils peuvent devenir des acteurs du changement. Il s'agit non seulement de soutenir les femmes, mais aussi de remettre en question les comportements et pratiques nuisibles au sein de leurs réseaux, créant ainsi une culture plus inclusive. Cela peut inclure:

- **Programmes de plaidoyer pour les hommes:** Mettre en place des initiatives encourageant les hommes à jouer un rôle actif dans la promotion de l'équité de genre, contribuant à modifier les normes culturelles et à soutenir le leadership féminin.
- **Ateliers sur le rôle d'allié:** Proposer des formations permettant aux hommes de comprendre leur rôle en tant qu'alliés et de leur fournir les outils nécessaires pour défendre efficacement l'équité de genre.



8 Promouvoir un leadership diversifié: recruter activement des personnes de différents genres et horizons pour garantir une diversité de perspectives dans la prise de décision. Cette diversité favorise non seulement la créativité, mais améliore également la capacité de l'organisation à répondre aux besoins de différentes communautés.

- **Parrainage et soutien:** mettre en place des dispositifs de parrainage où des leaders expérimentés défendent et promeuvent activement le développement de talents divers au sein de l'organisation. Associer les leaders émergents issus de milieux variés à des leaders seniors pouvant offrir conseils, soutien et opportunités de réseau.
- **Pratiques de recrutement inclusives:** veiller à ce que les panels de recrutement comprennent des membres de divers horizons afin de réduire les biais et promouvoir l'inclusion. Utiliser des plateformes et réseaux diversifiés pour atteindre les groupes sous-représentés et collaborer avec des organisations soutenant les entrepreneurs issus de minorités.

De la réflexion à l'action: Outils pour cultiver une approche sensible au genre

Notre mentalité influence fortement notre perception du monde, notre manière de réagir face aux défis et ce que nous considérons comme possible — tant au niveau individuel que dans les systèmes auxquels nous appartenons. Si les changements de mentalité commencent souvent par un moment de réflexion personnelle, ils nécessitent une attention continue, de la pratique et des outils pour se traduire en changements durables.

Ce chapitre présente une série de méthodes pratiques et éprouvées, conçues pour aider les individus et les équipes à développer une mentalité consciente du genre. Ces outils ont été élaborés et appliqués dans le cadre des ateliers du projet Coop4Equality, dans le but de combler le fossé entre la prise de conscience intérieure et la transformation extérieure. Ils offrent un soutien aux participants dans les domaines suivants:

- Il est important de prendre conscience des croyances limitantes et des habitudes.
- Nous travaillons à créer des visions audacieuses et inclusives pour l'avenir.
- L'objectif est de renforcer l'auto-efficacité et d'encourager la responsabilité partagée.
- Traduire la réflexion en actions concrètes au quotidien.

Chaque méthode est adaptable à différents contextes et niveaux d'expérience. Certaines se prêtent à la réflexion individuelle, tandis que d'autres favorisent l'apprentissage en équipe ou l'action collective. L'objectif de cette initiative est de fournir une feuille de route pour intégrer la conscience du genre dans le leadership, la prise de décision et la culture organisationnelle au sein de l'économie sociale.

Que vous soyez entrepreneur, éducateur, animateur ou acteur du changement, ces méthodes sont conçues pour vous inciter à réfléchir plus profondément, agir avec davantage de courage et diriger avec un objectif plus clair.



De la réflexion à l'action: Outils pour cultiver une approche sensible au genre

1

Auto-diagnostic et prise de conscience

Développer une mentalité consciente du genre commence par comprendre notre situation actuelle. Avant de tenter de modifier des schémas de pensée ou de comportement, il est nécessaire d'en prendre conscience, sans jugement, mais avec curiosité et clarté. Cette section présente des outils permettant d'identifier les mentalités habituelles, les déclencheurs émotionnels et les croyances limitantes.

L'objectif de ces méthodes est de:

- Accroître la conscience de soi par rapport aux normes intériorisées et aux schémas réactifs.
- Indiquer si notre mentalité est fixe, orientée vers la croissance ou inclusive.
- Poser les bases pour des changements intentionnels de mentalité.

Ces outils peuvent être utilisés individuellement ou en groupe et sont particulièrement efficaces comme exercices d'ouverture ou de fondation dans des ateliers, formations au leadership ou contextes de coaching.

Méthode 1: Auto-évaluation de la typologie des mentalités

Objectif:

Comprendre vos tendances actuelles en matière de mentalité et identifier les domaines dans lesquels vous souhaitez progresser.

Instructions:

1. Lisez une série de courtes affirmations (voir pièce jointe).
2. Pour chacune, évaluez dans quelle mesure elle vous correspond sur une échelle de 1 (pas du tout) à 5 (tout à fait).
3. Faites le total des points pour chaque catégorie: Mentalité Fixe, Mentalité de Croissance, Mentalité Inclusive.
4. Réfléchissez à vos résultats:
 - Quelle mentalité est la plus présente chez vous actuellement?
 - Dans quels domaines une autre mentalité vous serait-elle plus bénéfique?

Astuce:

Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Cet exercice est pour vous, soyez honnête et bienveillant·e envers vous-même.



De la réflexion à l'action: Outils pour cultiver une approche sensible au genre

Méthode 2: Explorer les déclencheurs et les schémas

Objectif: Comprendre les moments qui déclenchent des pensées, émotions ou comportements réactifs et identifier les schémas qui les sous-tendent.

Instructions:

1. Prenez 10 à 15 minutes pour réfléchir aux questions suivantes. Écrivez librement dans un carnet ou journal:
 - Quand vous sentez-vous bloqué·e, hésitant·e ou empêché·e dans votre travail?
 - Quelles situations déclenchent du stress, du doute de soi ou de la tension?
 - Quels types de pensées surgissent dans ces moments?
 - D'où pensez-vous que ces schémas proviennent (par ex. expériences passées, culture, rôle)?
 - Que voudriez-vous croire à la place?
2. Faites une pause et relisez vos réflexions. Soulignez un insight qui vous semble particulièrement important.

Astuce:

Considérez cet exercice comme une exploration intérieure — il ne s'agit pas de "réparer" quoi que ce soit, mais d'observer avec conscience et curiosité.

Méthode 3: Identifier et réfléchir sur les croyances limitantes

Objectif: Identifier les croyances intérieures qui pourraient vous freiner — et commencer à les reformuler.

Instructions:

1. Prenez 10 à 15 minutes pour une réflexion calme. Utilisez un carnet ou une feuille blanche pour répondre aux questions suivantes:
2. Quelles pensées ou croyances surgissent souvent lorsque vous vous sentez petit·e, hésitant·e ou pas à la hauteur?
3. Dans quelles situations ces croyances apparaissent-elles généralement? (par ex. prendre la parole en réunion, soumettre une candidature, diriger d'autres personnes)
4. D'où pensez-vous que ces croyances proviennent? (enfance, rôles précédents, attentes de la société?)
5. Que souhaiteriez-vous croire à la place — quelque chose qui vous semble encourageant, courageux ou ambitieux?



De la réflexion à l'action: Outils pour cultiver une approche sensible au genre

6. Si vous aviez une voix intérieure qui vous encourage, que dirait-elle?

Astuce:

Écrivez comme si vous vous adressiez à vous-même, avec compassion. Vous pouvez même transformer cette nouvelle croyance en affirmation ou en rappel.

Exemple:

- Croyance limitante: "Je ne suis pas prêt·e à diriger une équipe."
- Nouvelle croyance: "Je peux apprendre à diriger, et je n'ai pas besoin d'être parfait·e pour être efficace."

2

Vision et action

Une fois que nous prenons conscience de nos schémas intérieurs et de nos croyances limitantes, l'étape suivante consiste à imaginer de nouvelles possibilités — et à les transformer en actions. Cette section propose des outils pour vous aider à déplacer votre attention de ce qui vous freine vers ce qui vous fait avancer.

Les méthodes suivantes sont conçues pour:

- Élargir votre perception de ce qui est possible.
- Relier votre croissance personnelle à des changements concrets dans le monde réel.
- Vous aider à définir des actions claires et audacieuses vers une pratique plus inclusive et porteuse de sens.

Que vous soyez entrepreneur, éducateur ou acteur du changement, ces outils peuvent vous accompagner pour traduire la réflexion en action — avec courage, clarté et intention.



De la réflexion à l'action: Outils pour cultiver une approche sensible au genre

Méthode 4: Cartographie inversée

Objectif: Visualiser un avenir audacieux — et travailler à rebours pour identifier les étapes clés pour y parvenir.

Instructions:

1. Prenez un moment pour imaginer votre travail ou votre initiative dans cinq ans:
 - Qu'est-ce qui a changé?
 - Qui en bénéficie?
 - De quoi êtes-vous le-la plus fier·e?
2. Tracez maintenant votre chemin à rebours jusqu'à aujourd'hui en utilisant la ligne du temps suivante. Vous pouvez la dessiner sur une feuille ou utiliser le modèle:

Dans 5 ans → 3 ans → 1 an → Aujourd'hui → Prochaine étape

- Pour chaque étape, demandez-vous:
 - Que s'est-il passé à ce moment?
 - Quelles décisions, actions ou partenariats ont été nécessaires?
 - Quels choix audacieux ont fait la différence?
3. Terminez en notant une étape concrète que vous pouvez entreprendre cette semaine pour avancer dans cette direction.

Astuce:

Commencez par votre résultat idéal — pas le plus « réaliste ». Laissez votre imagination vous guider, et affinez ensuite.

Méthode 5: Engagement d'action

Objectif: Transformer l'intention en action en s'engageant à franchir une étape audacieuse et significative — tout en anticipant ce qui pourrait faire obstacle.

Instructions:

1. Prenez un moment de réflexion tranquille:
 - Quelle est une action que vous hésitez à entreprendre, mais qui vous ferait avancer?
 - Que feriez-vous si vous étiez un peu plus audacieux·se?
2. Notez votre engagement en utilisant ces messages:
 - Mon action audacieuse:
 - Pourquoi c'est important pour moi:
 - Ce qui pourrait faire obstacle:



De la réflexion à l'action: Outils pour cultiver une approche sensible au genre

- Comment je vais me soutenir:
- Quand je le ferai: (soyez précis·e)

3. Optional: Partagez votre action avec quelqu'un en qui vous avez confiance — la formuler à voix haute peut renforcer votre engagement.

Astuce:

Une petite action suffit. L'important est de choisir quelque chose qui vous challenge, sans vous submerger.

Exemple:

"J'enverrai un e-mail au partenaire potentiel que j'ai évité avant jeudi. Je veux ouvrir la porte à une collaboration, même si je ne sais pas comment il ou elle réagira."

3

Connexion et apprentissage collaboratif

Le travail sur la mentalité ne se fait pas en isolation. Nous grandissons le plus lorsque nous partageons nos histoires, écoutons les autres et réalisons que nous ne sommes pas seul·e·s dans nos doutes, nos aspirations ou nos tournants. Cette section présente une méthode qui favorise l'inspiration mutuelle et l'intelligence collective — non pas par le conseil, mais par la présence et la résonance.

Utilisez cet espace pour:

- Créer des liens émotionnels malgré les différences
- Renforcer le courage en partageant des expériences réelles
- Apprendre par le récit plutôt que par la théorie

Ces pratiques sont particulièrement efficaces en équipe, au sein de communautés ou de groupes d'apprentissage, mais peuvent également se réaliser en binômes ou petits groupes.



De la réflexion à l'action: Outils pour cultiver une approche sensible au genre

Méthode 6: Échange d'histoires

Objectif: Partager des expériences réelles pour favoriser la connexion, la réflexion et l'inspiration — et se rappeler à soi-même (et aux autres) que la croissance est personnelle, possible et partagée.

Instructions (en solo ou en groupe):

1. Choisissez l'une des invites suivantes. Écrivez ou parlez librement pendant 5 à 10 minutes:
 - Racontez une histoire sur un moment où vous êtes sorti·e de votre zone de confort.
 - Décrivez un échec et ce que vous en avez appris.
 - Partagez une expérience qui vous a fait vous sentir puissant·e ou fier·e.
 - Parlez d'une croyance limitante que vous avez surmontée.
 - Rappelez un tournant dans votre parcours personnel ou professionnel.
2. Si vous êtes seul·e:
 - Écrivez l'histoire dans votre journal ou enregistrez-vous en la racontant à voix haute.
 - Réfléchissez: Qu'est-ce qui vous a aidé·e à avancer dans cette situation? Que découvrez-vous sur vous-même?
3. Si vous êtes avec d'autres (2 à 4 personnes):
 - Prenez tour à tour la parole pour partager votre histoire (environ 3 minutes par personne).
 - Écoutez profondément — pas de conseils, pas de commentaires, juste de la présence.
 - Après le tour, chaque personne peut partager une chose qui a résonné pour elle.

Astuce:

Il n'est pas nécessaire d'avoir une histoire dramatique. L'important est l'honnêteté et le sens — même de petits changements peuvent inspirer. Et souvenez-vous: les histoires prennent de la force lorsqu'elles sont racontées.



De la réflexion à l'action: Outils pour cultiver une approche sensible au genre

4

Micro-outils et pratiques d'équipe

Toutes les évolutions de mentalité ne nécessitent pas un atelier approfondi ou une réflexion structurée. Parfois, de petits ajustements dans nos routines quotidiennes ou dans les habitudes d'équipe peuvent susciter la prise de conscience, encourager la conversation et normaliser une pensée inclusive. Cette dernière section propose trois outils simples pouvant être utilisés individuellement ou intégrés à la vie organisationnelle.

Ces méthodes sont:

- Rapides à appliquer
- Faciles à adapter
- Conçues pour un usage régulier

Méthode 7: Laboratoire de définition de la mentalité de genre

Objectif: Clarifier ce que signifie pour vous une mentalité consciente du genre — et aligner votre compréhension avec celle des autres membres de votre équipe ou groupe.

Instructions:

1. Prenez 5 à 10 minutes pour réfléchir:
 - Que signifie pour moi « une mentalité consciente du genre »?
 - À quoi cela ressemble-t-il dans les actions ou décisions quotidiennes?
 - Que cela ne signifie-t-il pas?
2. Si vous êtes en groupe:
 - Invitez chaque personne à partager sa définition.
 - Recueillez les mots-clés et construisez une version commune (sur un paperboard ou un tableau Miro).

Astuce:

Répétez cet exercice une fois par an pour observer l'évolution de votre compréhension au fil du temps.



De la réflexion à l'action: Outils pour cultiver une approche sensible au genre

Méthode 8: Suivi des biais

Objectif: Accroître votre conscience quotidienne des biais de genre subtils — en vous-même et dans votre environnement.

Instructions:

1. Pendant une semaine, observez les moments où:
 - Une décision ou une réaction semble influencée par des rôles ou stéréotypes de genre
 - Quelqu'un est interrompu·e, ignoré·e ou stéréotypé·e
 - Vous vous surprenez à faire une hypothèse biaisée
2. Notez-les (sans jugement, juste observation). À la fin de la semaine, réfléchissez:
 - Quels schémas remarquez-vous?
 - Que souhaiteriez-vous changer?

Optionnel:

Faites cet exercice avec un·e collègue et débriefez ensemble à la fin de la semaine.

Méthode 9: Point mensuel sur l'inclusion

Objectif: créer une habitude régulière au sein de l'équipe pour réfléchir à l'équité et à l'inclusion dans le travail quotidien.

Instructions:

À la fin de chaque mois, prenez 10 à 15 minutes, seul·e ou avec votre équipe, pour réfléchir:

- Avons-nous pris au moins une décision consciemment inclusive ce mois-ci?
- Où l'équité de genre s'est-elle manifestée dans notre langage, nos processus ou nos relations?
- Que voulons-nous améliorer le mois prochain?

Astuce:

Ajoutez l'une de ces questions à vos rétrospectives d'équipe ou séances de planification existantes — de petits rituels contribuent à façonner de grandes cultures.



Références

- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Mueller, C. M., & Dweck, C. S. (1998). Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 33-52.
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development*, 78(1), 246-263.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall.
- Gundry, L. K., Ben-Yoseph, M., & Posig, M. (2002). The status of women's entrepreneurship: Pathways to future entrepreneurship development and education. *New England Journal of Entrepreneurship*, 5(1), 51-61.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463-478.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335-351.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328.
- Corner, P. D., & Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 635-659.
- Leadbeater, C. (1997). *The Rise of the Social Entrepreneur*. Demos.
- Brush, C. G., Greene, P. G., Balachandra, L., & Davis, A. E. (2018). The Gender Gap in Venture Capital: Progress, Problems, and Perspectives. *Journal of Business Venturing*, 33(5), 676-694.

Références

- Narayan Deepa (2023). [The power of changing Mindset](#), World bank Group
- Narayan Deepa (2023). [Changing mindsets will change the world, when it comes to gender equality](#), World Bank Blogs
- WHO (2024). [Violence against women](#)
- Viswanathan, R. (2021). Learning from Practice: Resistance and Backlash to Preventing Violence against Women and Girls (New York, United Nations Trust Fund to End Violence against Women)
- Tankink, M. and Slegh, H. (2017). Living Peace in Democratic Republic of the Congo: An Impact Evaluation of an Intervention with Male Partners of Women Survivors of Conflict-Related Rape and Intimate Partner Violence. Washington, DC: Promundo-US.
- Eige's Gender Mainstreaming Platform (2019). [Gender awareness-raising](#)
- Jaime Saavedra & Maria Barron (2020). [Changing Mindsets](#), Education for Global Development/ World bank Blog
- Maria Minniti, [Gender Issues in Entrepreneurship](#), Foundations and TrendsR in Entrepreneurship, vol 5, nos 7-8, pp 497-621, 2009
- Sarah Gordon Inkumsah (2024). [Female Entrepreneur's Perspective on Gender Equality and Strategies for Sustainable Entrepreneurship](#), University of Gothenburg, Spring 2024
- Equitas - International Centre for Human Rights Education (2019). [Gender Equality Challenges and strategies](#)

Lisez chaque affirmation ci-dessous et évaluez dans quelle mesure elle vous correspond aujourd'hui sur une échelle de 1 (pas du tout vrai) à 5 (tout à fait vrai). Faites ensuite le total des points pour chaque catégorie de mentalité afin de déterminer votre schéma dominant.

Affirmation	Type	1	2	3	4	5
Je crois que l'intelligence et les capacités sont des traits fixes.	Mentalité fixe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'évite les défis pour me protéger de l'échec.	Mentalité fixe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai du mal à accepter les retours sans me sentir critiqué-e.	Mentalité fixe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je me compare souvent aux autres et me sens en retard.	Mentalité fixe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je pense que le succès est réservé à quelques personnes naturellement talentueuses.	Mentalité fixe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je crois que je peux grandir et m'améliorer grâce à la pratique.	Mentalité de croissance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je recherche activement des retours pour m'améliorer.	Mentalité de croissance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je considère les erreurs comme des occasions d'apprendre.	Mentalité de croissance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'aime me dépasser, même si je risque d'échouer.	Mentalité de croissance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je crois que l'effort compte plus que le talent.	Mentalité de croissance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je suis curieux-se des différentes perspectives.	Mentalité inclusive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je crois que la collaboration entre personnes aux profils différents crée de meilleures solutions.	Mentalité inclusive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'accorde de l'importance à l'empathie et à l'équité dans le leadership et le travail en équipe.	Mentalité inclusive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'écoute attentivement, même les opinions avec lesquelles je ne suis pas d'accord.	Mentalité inclusive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je considère l'inclusion comme une force, et non comme un obstacle.	Mentalité inclusive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Score:

Mentalité fixe: ____ / 25 | Mentalité de croissance: ____ / 25 | Mentalité inclusive: ____ / 25

Réflexion:

- Quelle mentalité a obtenu le score le plus élevé?
- Cela vous surprend-il?
- Dans quels domaines une autre mentalité pourrait-elle soutenir votre croissance ou votre leadership?
- Comment pourriez-vous pratiquer cette mentalité plus souvent?



Coop4Equality



Co-funded by
the European Union