



Noura SALMAN

HEC Ecole de gestion de l'université de Liège

Manal EL ABBOUBI

Groupe Sup de Co La Rochelle

Sana HENDA

ESC Sup de Co Amiens

Les femmes chefs d'entreprise au Maroc

Résumé

Cette étude qualitative descriptive de type exploratoire a pour but d'étudier la situation des femmes chefs d'entreprises au Maroc, à travers différents indicateurs : leur profil, les caractéristiques de leurs entreprises, leur style de gestion, leur choix de financement et leur implication dans les réseaux professionnels. De même, d'autres éléments ont été analysés notamment au niveau des difficultés rencontrées en tant que femmes actives au sein d'une société caractérisée par certains facteurs contextuels spécifiques. Ces difficultés peuvent constituer un handicap sérieux face au développement de l'entrepreneuriat féminin au Maroc.

Des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de 20 femmes chefs d'entreprises actives dans divers secteurs d'activité. Les résultats montrent que les femmes entrepreneures marocaines ont leur particularité. Celle-ci est souvent engendrée par des facteurs socio-culturels liés à la société marocaine.

Mots clés : femmes entrepreneures, genre, entreprise, culture, Maroc.

Les femmes chefs d'entreprises au Maroc

Noura SALMAN,
Chercheure, doctorante,
HEC Ecole de gestion de l'université de Liège
Salman.noura@doct.ulg.ac.be

Manal EL ABBOUBI, PhD
Associate professor
Management & HR Department,
Groupe Sup de Co La Rochelle
elabboubim@esc-larochelle.fr

Sana HENDA, PhD
Professeur, ESC Sup de Co Amiens,
sana.henda@gmail.com

Personne de contact : Noura Salman, (Salman.noura@doct.ulg.ac.be)

Résumé

Cette étude qualitative descriptive de type exploratoire a pour but d'étudier la situation des femmes chefs d'entreprises au Maroc, à travers différents indicateurs: leur profil, les caractéristiques de leurs entreprises, leur style de gestion, leur choix de financement et leur implication dans les réseaux professionnels. De même, d'autres éléments ont été analysés notamment au niveau des difficultés rencontrées en tant que femmes actives au sein d'une société caractérisée par certains facteurs contextuels spécifiques. Ces difficultés peuvent constituer un handicap sérieux face au développement de l'entrepreneuriat féminin au Maroc. Des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de 20 femmes chefs d'entreprises actives dans divers secteurs d'activité. Les résultats montrent que les femmes entrepreneures marocaines ont leur particularité. Celle-ci est souvent engendrée par des facteurs socio-culturels liés à la société marocaine.

Mots clés: femmes entrepreneures, genre, entreprise, culture, Maroc.

Les femmes chefs d'entreprises au Maroc

Introduction

Aujourd'hui, et partout dans le monde, on est parfaitement conscient de la nécessité de créer d'autres possibilités d'emploi. D'où l'idée de plus en plus soutenue selon laquelle les solutions au problème de l'emploi dans certains pays peuvent être l'encouragement intense à la création d'entreprises. Ainsi, l'entrepreneuriat connaît depuis plusieurs années un développement remarquable.

Après avoir investi différents métiers, les femmes ont décidé aussi de prendre d'autres risques et de se lancer à leur tour dans d'autres défis professionnels et de créer leur propre emploi. Par conséquent, la place occupée par la femme entrepreneure varie d'une société à l'autre. Au Maroc, la femme a été pendant longtemps reléguée à l'arrière-plan par les traditions et les coutumes qui valorisaient l'homme par rapport à la femme et qui confirmaient sa supériorité par rapport à elle. Ainsi, la femme marocaine était réduite de ses capacités créatives (Agénor et El Aynaoui, 2005). Pendant longtemps, cette discrimination envers la femme l'avait privé de son esprit d'initiative, et créé chez elle un esprit de dépendance totale à l'homme. Mais la scolarisation massive des femmes, leur entrée par la suite dans le marché de l'emploi (ménages à deux revenus) et l'apparition de nouvelles structures familiales (familles monoparentales) ont provoqué un changement important du modèle familial marocain (Bargach, 2005; Mejjati, 2004). Ceci a favorisé une participation davantage accrue de la femme à l'économie de son foyer (Beltrán, 2006).

Depuis les années 90, l'évolution du contexte social et économique, des mentalités ainsi que les changements positifs au niveau juridique, ont favorisé l'émergence de l'entrepreneuriat féminin au Maroc. Avant les changements apportés au code du commerce en 2003, la liberté d'entreprendre pour les femmes était limitée. L'ancien code interdisait à la femme marocaine d'exercer une activité commerciale sans l'autorisation de son époux (Hcp, 2000a; Paterno et al., 2008). Or, être entrepreneur nécessite un pouvoir de prise de décision et une indépendance pour pouvoir créer en toute liberté. Actuellement, et suite aux changements juridiques en faveur de la femme, l'entrepreneuriat féminin au Maroc est devenu plus visible et de plus en plus encouragé. Ainsi, la femme chef d'entreprise a investi de nombreux secteurs: le commerce, les services, le textile, l'agroalimentaire et la restauration. Contrairement aux idées véhiculées, les entreprises créées par les femmes ne se trouvent pas que dans le secteur informel. Ce sont aussi des entreprises structurées et établies dans un cadre légal. Néanmoins, l'entrepreneuriat féminin au Maroc demeure encore à un niveau très faible. La proportion de

la création des entreprises par les femmes ne dépasse pas 12% (selon le rapport annuel 2009 de l'office marocain de la propriété industrielle et commerciale). Alors que l'entrepreneuriat pourrait constituer une perspective importante d'auto-emploi dans un pays où le problème des diplômés chômeurs, notamment les femmes, se pose de manière accrue (Barkalil, 2005; Walther et al., 2006). Malheureusement, trop peu de recherches abordent le sujet de l'entrepreneuriat féminin au Maroc. Les études réalisées sont pour la majorité des rapports commandités par les autorités publiques et qui traitent généralement de l'activité professionnelle des femmes. Cela nous encourage à nous pencher davantage sur la situation des femmes entrepreneures marocaines.

Dans cet article, nous allons présenter la position de la femme et la spécificité socio-culturelle marocaine ainsi que les études disponibles sur l'entrepreneuriat féminin, en particulier au Maroc. Par la suite, nous présenterons la méthodologie du travail. Finalement, la présentation et l'analyse des résultats suivront les thèmes suivants :

- Le profil de la femme entrepreneure marocaine (âge, situation matrimoniale, parcours scolaire, expérience);
- Le profil de leurs entreprises (forme juridique, secteur d'activité, le style de management);
- Les déterminants (motivations) principaux de la création d'entreprise par les femmes marocaines;
- Les sources de financement;
- Le soutien familial et professionnel;
- Les difficultés rencontrées: socio-culturelles, financières et institutionnelles.

L'intérêt principal de cette étude est de décrire et d'analyser l'expérience entrepreneuriale féminine au Maroc en regard de leur contexte social, économique et culturel. Les résultats de cette étude serviront à formuler des recommandations afin d'aider les responsables et les décideurs politiques à mettre en place des mesures appropriées aux besoins des femmes entrepreneures marocaines.

1. Cadre de l'étude

Cette partie présente des éléments contextuels utiles pour la compréhension des informations recueillies auprès des entrepreneures femmes au Maroc, ainsi qu'un aperçu général sur l'entrepreneuriat féminin. Elle contient trois sections principales: la situation des femmes au Maroc, l'entrepreneuriat féminin et l'entrepreneuriat féminin au Maroc.

1.1. La position de la femme au Maroc : entre religion et culture

Diverses approches ont tenté de comprendre le rôle des femmes dans cette évolution, parmi celles-ci l'approche du genre. Au Maroc, depuis plusieurs années la femme est au centre des débats. Le sujet des rapports homme/femme est devenu de plus en plus important et d'actualité. Bien que l'inégalité entre les hommes et les femmes soit une réalité universelle, la situation change d'un pays à l'autre (Cayado, 2008). Au Maroc, malgré les progrès enregistrés au niveau juridique, les disparités sociales et économiques demeurent un frein réel pour plusieurs catégories sociales, notamment les femmes (Hcp, 2000d). Néanmoins, la question féminine est au cœur du dynamisme socio-économique et des changements politiques qui s'opèrent au Maroc. L'évolution économique du pays a poussé les femmes marocaines à devenir un acteur actif, et non pas passif, de la société. Ainsi, au fil des années, les rôles et responsabilités liés au sexe ont changé dans la sphère économique. De plus en plus d'hommes sont devenus incapables de subvenir seuls aux besoins de leurs familles à cause du chômage structurel et de la faible croissance des salaires, ce qui a amené les femmes à investir de plus en plus le marché de l'emploi. Cette situation a contribué au changement de la structure

familiale et à améliorer la condition des femmes dans la société. Néanmoins, cette participation élevée de la femme marocaine n'a pas conduit à une division équilibrée des tâches au sein des ménages. Au contraire, l'homme maintient encore une grande partie du pouvoir économique et de prise de décision au sein de la famille (Benradi, 2006). Ce qui confirme l'existence accrue de la différenciation sexuelle dans la société marocaine. La femme marocaine, même instruite, rencontre encore des obstacles à exercer une activité en dehors de son domicile. Son premier rôle reste celui d'épouse et de mère. Cette situation est due essentiellement au fait que dans la société marocaine, les rôles et les responsabilités liés au sexe sont définis dans l'union matrimoniale. Les clauses de cette union sont définies principalement par la Charia islamique (la loi islamique). Selon cette loi, l'homme a l'obligation de subvenir aux besoins économiques de son ménage. En contrepartie, la femme doit lui obéir (le principe du Ta'a), elle est tenue en même temps à assurer divers rôles : épouse, femme au foyer, mère et bonne gestionnaire des dépenses de son ménage (Naciri, 2001). Ainsi, la situation de la femme dans l'islam est souvent évoquée. L'islam est la religion d'Etat au Maroc, par ailleurs, il occupe une place importante dans la société. La femme marocaine ne peut pas se dissocier de son identité arabo-musulmane. La situation de la femme dans l'islam reste parmi les sujets les plus délicats. Néanmoins, l'islam a octroyé divers droits à la femme comme le confirme plusieurs versets coraniques (ex: Sourat « Les femmes »). Il lui octroie le droit à l'instruction, le droit de faire des transactions, le droit de vendre, d'acheter, d'être propriétaire, sans aucun contrôle du père, du mari, du frère ou autres personnes ainsi que le droit à l'héritage. Avant l'arrivée de l'islam, seuls les hommes avaient ce droit. En revanche, la part de l'héritage de l'homme est supérieure à celle de la femme dans certains cas mais le contexte social justifie cette règle coranique par le fait qu'à cette époque la femme ne travaillait pas et que l'homme avait le devoir d'entretenir et de subvenir aux besoins de sa famille. En plus des inégalités successorales, d'autres pratiques basées sur des interprétations littéralistes du Coran sont fortement présentes dans plusieurs pays musulmans telles que : la polygamie, les châtiments corporels, la répudiation, la tutelle matrimoniale et le devoir d'obéissance. Ces pratiques constituent pour les femmes musulmanes une injustice. Une situation qui attire de plus en plus de critiques et remet au-devant de la scène, l'exigence d'une réflexion sur les droits des femmes dans l'islam.

Un autre élément important dans le contexte marocain autre que la religion est la culture. Au Maroc, comme dans d'autres pays arabo-musulmans, quand on évoque la culture c'est aussi souvent en association avec l'islam, avec parfois un amalgame entre culture et religion (Tozy et al., 2007). La société marocaine est encore dominée par des valeurs et des pratiques culturelles qui contraignent la participation active, responsable et autonome des femmes (Hcp, 2000c). Si la situation de la femme marocaine a radicalement changé, les mentalités et les perceptions de la société n'ont pas suffisamment évolué. Dans la société marocaine, des valeurs traditionnelles telles que la solidarité, l'honneur, l'obéissance, le respect et l'entraide sont encore présentes. Ainsi, la culture marocaine est une culture patriarcale qui a longtemps considéré l'homme comme celui qui commande et la femme comme celle qui doit lui obéir (Grey et Finley-Hervey, 2005). La femme a souvent représenté le modèle de l'épouse cloîtrée et soumise, qui doit s'occuper de son foyer et jouer son rôle d'épouse, d'éducatrice et de nourricière. Cette situation renforcée par d'autres facteurs tels que la pauvreté et l'ignorance des droits et des devoirs de chacun, a longtemps constitué un obstacle aux aspirations professionnelles des femmes marocaines. Néanmoins, cela ne signifie pas l'absence de mesures et de projets qui visent à renforcer la sensibilisation aux femmes et à leurs droits, ce qui a contribué, depuis quelques années, à une amélioration significative de leur situation au sein de la société (Galland, 2005), malgré que la réalité indique que le Maroc reste un pays traditionnellement machiste.

1.2. L'entrepreneuriat féminin

Plusieurs études ont traité de l'entrepreneuriat féminin. Divers thèmes ont été analysés tels que: les motivations, le style de gestion, le réseautage, les modes de financement ainsi que les difficultés rencontrées par les femmes entrepreneures (Carrier et al., 2006).

La littérature distingue généralement deux types de profils de femmes entrepreneures à partir de leurs motivations à créer ou à reprendre une activité: les femmes qui créent ou qui reprennent une activité par choix ou par opportunité (Zapalska et al., 2005; McClelland et al., 2005) et les femmes qui créent ou qui reprennent une activité par nécessité (DeMartino et Barbato, 2003; Bird and Brush, 2002).

Le thème « style de management » des femmes a suscité un grand intérêt depuis quelques années. Certaines études affirment qu'il existe des différences significatives entre les hommes et les femmes dans leur style de management (Eagly et al, 1990, 2001, Rosener, 1990, Mukhtar, 2002, Bruni et al., 2004). D'autres études, par contre, ont conclu qu'il n'y a pas de différence de genre dans les styles de gestion (Xie et Whyte, 1997, Wajcman, 1998).

Concernant le financement des entreprises gérées par des femmes, les travaux montrent que les femmes investissent généralement pour des montants moindres que les hommes, et d'une manière générale, des sommes assez faibles au début de leur activité (Verheul et Thurik 2001, Constantinidis et al., 2006). En outre, pour créer leurs entreprises, les femmes préfèrent recourir principalement à leurs économies personnelles, aux cartes de crédit ou à des emprunts auprès de la famille et des amis plutôt que de recourir à des sources de financement externes tel que les prêts bancaires (Coleman, 2000, 2004, Constantinidis et al. 2006).

Au niveau du réseautage, plusieurs recherches en entrepreneuriat ont souligné l'importance des réseaux relationnels dans le processus de création d'une activité économique (Llussá, 2010; Minniti et al., 2004). De ce fait, le rôle des groupements sociaux ou professionnels a été considéré par certains comme un complément utile et déterminant aux différents organismes d'appui existants (Ponson, 2002). Ces réseaux peuvent être utiles pour obtenir des conseils, profiter de nouvelles opportunités ou bénéficier de partenariats commerciaux (Baines et Wheelock, 1998; Doyle et Young, 2001). Par conséquent, appartenir à un réseau, deviendrait pour plusieurs entrepreneures une source de soutien psychologique et matériel pour réussir dans leur processus de création et de consolidation de leur projet (OCDE, 2004).

Quel que soit leur statut familial, leur niveau scolaire, économique et social, les femmes rencontrent des difficultés non négligeables liées à des stéréotypes portant sur leur genre. La littérature évoque plusieurs obstacles et difficultés spécifiques que peuvent rencontrer les femmes entrepreneures pendant la création ou l'exploitation de leur entreprise. Selon l'OCDE (2000), les femmes peuvent faire face à des contraintes particulières qui peuvent empêcher le développement de leurs entreprises. Parmi les problématiques spécifiques à l'entrepreneuriat féminin, certains évoquent l'accès au financement, l'accès aux réseaux et la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Néanmoins, ces difficultés diffèrent parfois d'un contexte à l'autre. En outre, les obstacles psychologiques sont souvent évoqués dans le cas des femmes entrepreneures (Rajemison, 1995). Certains affirment que le facteur psychologique ne peut pas être négligé chez les femmes. En effet, les femmes peuvent manquer de confiance en leurs capacités ou avoir une image négative d'elles, ce qui les empêche souvent de prendre des risques et de concrétiser leurs idées (Robichaud et al., 2007).

1.3. L'entrepreneuriat féminin au Maroc

L'entreprise marocaine a été connue pendant longtemps pour son caractère familial et masculin. Au Maroc, le phénomène des entreprises créées par les femmes est apparu dans les années 80-90 (SFI, 2005). Peu nombreuses sont les études qui se sont intéressées à ce phénomène au niveau national. Ainsi, une étude récente de l'association des femmes chefs

d'entreprises au Maroc (Afem, 2010), indique que le nombre d'entreprises féminines s'élève à 16 837 en 2009. La majorité de ces entreprises sont actives dans le secteur des services (48%) et du commerce (32%). Il s'agit souvent d'entreprises de petite et très petite taille. Selon cette étude, les femmes marocaines ont lancé leur entreprise suite aux mesures de soutien mises en place par les autorités marocaines: instruments de financements, sensibilisation et développement des compétences, réseautage et structures de solidarité. Le rapport du bureau d'étude McKinsey réalisé en 2005 indique que les entreprises marocaines, y compris celles créées ou gérées par les femmes, sont de très petites entreprises (TPE) qui opèrent essentiellement dans l'informel (un secteur qui reste très féminisé mais il y a très peu d'informations sur ce sujet), ainsi que des petites et moyennes entreprises (PME). De ce fait, sur 90 000 entreprises enregistrées au Maroc, 33% sont des PME (entre 10 et 50 salariés) et 66% sont des TPE (moins de 10 salariés). Dans le même ordre d'idées, d'autres études traitant du sujet de l'entrepreneuriat féminin au Maroc, indiquent qu'au départ la femme intégrait l'entreprise familiale suite à une reprise, un héritage ou un mariage (Hcp, 2000b). Actuellement, la plupart des femmes entrepreneures ont monté elles-mêmes leur projet. Dans le milieu rural, les femmes sont plus présentes dans le secteur agricole et de l'artisanat. Par contre, dans le milieu urbain, elles sont plus actives dans le secteur des services et du commerce mais elles investissent aussi dans le secteur industriel et particulièrement dans la confection et le textile (Hcp, 2000d). Les femmes créent et/ou gèrent souvent des entreprises dans le secteur des services ou du commerce (Rachdi, 2006; Hcp, 2000b; Afem, 2004) et à un degré moindre dans l'industrie, notamment le textile et l'agro-alimentaire (Afem, 2010). De même, cette forte concentration de femmes entrepreneures dans le secteur des services a été expliquée par Denieuil (2005), par le fait du prolongement des obstacles socio-culturels traditionnels qui lient la femme aux tâches domestiques (confection, couture, agriculture, artisanat...).

Les femmes entrepreneures seraient âgées de 30 à 39 ans (Afem, 2004). La majorité d'entre elles auraient un niveau d'instruction secondaire ou supérieur et une expérience professionnelle considérable dans leur domaine d'activité. La quasi-totalité des femmes entrepreneures aurait des associés parmi leurs proches, ce qui confirme le caractère familial de l'entreprise marocaine. Les principales sources de financement seraient: l'épargne personnelle et le prêt familial. Dans le cas du Maroc, les femmes entrepreneures marocaines ont réussi à réaliser des progrès remarquables depuis quelques années mais elles souffrent encore d'un certain nombre de problèmes que ce soit structurels, économiques ou socioculturels qui l'empêchent de prendre leur envol. L'étude de l'association des femmes chefs d'entreprises du Maroc en 2010 indique que les femmes entrepreneures souffrent de trois principaux problèmes: l'accès aux réseaux, la corruption, puisque les femmes ont moins tendance à recourir à cette pratique pour avoir un marché, et l'accès au financement qui constitue parfois un sérieux obstacle pour les femmes, ce qui explique un attrait pour l'autofinancement ou l'utilisation des fonds en partenariat avec des membres de la famille. En plus des problèmes qui relèvent du domaine économique et financier, l'étude réalisée en 2004 et en 2005 par l'AMAPPE (L'Association Marocaine d'Appui à la Promotion de la Petite Entreprise) avait souligné d'autres problèmes à la création et au développement des entreprises féminines. Ces problèmes sont liés essentiellement aux valeurs culturelles et aux règles sociales, et restent extrêmement importants (la mentalité des gens, difficultés en tant que femme, etc).

Notre revue de littérature montre que l'entrepreneuriat féminin au Maroc reste un sujet peu étudié. Les spécificités socio-culturelles du Maroc suscitent l'intérêt d'explorer ce phénomène en profondeur. En regard de ces éléments, nous pouvons mettre en évidence les questions de recherche suivantes:

- Quel est le profil de la femme chef d'entreprise marocaine? Quelles sont les caractéristiques des entreprises qu'elles ont créées?
- Quelles sont les obstacles rencontrés par ces femmes en termes de la conciliation vie privée/vie professionnelle, du financement, du choix du secteur, du soutien familial et professionnel?

2. Méthodologie

Nous avons choisi de mener notre enquête à l'aide de la méthode qualitative. Notre démarche se veut exploratoire et descriptive. Le recours à cette démarche se justifie par la rareté des travaux sur l'entrepreneuriat féminin au Maroc (certains rapports sont commandités par les autorités publiques, d'autres réalisés par des associations de femmes et quelques mémoires de fin d'études). Un guide d'entretien a été élaboré et couvre des axes à peu près similaires pour les femmes interviewées, tout en leur laissant la possibilité de s'exprimer librement sur leur aventure entrepreneuriale.

Nous avons choisi de nous intéresser uniquement au secteur formel. Notre échantillon est constitué de femmes chefs d'entreprises (20 femmes) qui ont créé, hérité ou repris une entreprise indépendante, structurée et formelle (enregistrée légalement), seule ou avec des associés (équipreneuriat). Elles doivent être réellement impliquées dans la gestion quotidienne de leurs entreprises et détenir à titre personnel une part du capital de l'entreprise (de 1% à 100%). Nous avons essayé de garantir une variété de secteurs d'activité: services, commerce et industrie. La majorité des femmes entrepreneures ont elles-mêmes créé leurs entreprises alors que quelques-unes ont repris l'entreprise familiale.

L'appui de la chambre du commerce et du réseau des femmes chefs d'entreprise au Maroc (Afem) a largement facilité l'identification des femmes entrepreneures. Un groupe de femmes choisi au début a été contacté par téléphone et la plupart d'entre elles ont manifesté leur volonté de participer à notre enquête. Néanmoins, certaines étaient indisponibles au moment des interviews. Nous avons réussi à mettre nos interviewées en confiance en leur assurant l'anonymat de leur réponse (les noms des femmes cités sont fictifs). De même, par cette démarche, nous visons à les encourager à fournir plus d'informations en toute fiabilité.

Pour mieux comprendre la réalité des femmes chefs d'entreprises au Maroc, nous avons choisi d'utiliser des entretiens semi-directifs pour permettre aux interviewées de s'exprimer librement sur des thèmes prédéfinis afin de privilégier la richesse et la diversité des réponses (Wacheux, 1996). Vingt entretiens semi-directifs ont été réalisés (durée moyenne 2H). Les entretiens en face à face se sont déroulés pour la plupart sur le lieu de travail des interviewées pour éliminer celles qui n'exerçaient encore aucune activité au moment de l'enquête. Ces entretiens ont été enregistrés intégralement, retranscrits et analysés. En vue de traiter l'ensemble des entretiens effectués, une analyse thématique de contenu a été réalisée. Ainsi, nous avons procédé à une analyse horizontale (thème par thème), puis par sous-thème. Cette méthode nous a permis de mettre en évidence certains résultats.

3. Résultats et discussion

Plusieurs critères peuvent être pris en compte pour caractériser le profil des femmes chefs d'entreprises au Maroc. Outre les indicateurs de base qui sont: l'âge et la situation familiale, d'autres éléments comme le niveau scolaire, le secteur d'activité et l'expérience professionnelle sont des éléments qui nous permettent d'avoir des informations supplémentaires sur les connaissances des femmes et les opportunités qui leur sont offertes. La spécificité de leurs motivations, le style de gestion, la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle, le soutien familial, et les modes de financement constituent également des volets fondamentaux pour comprendre et analyser l'entrepreneuriat féminin au Maroc. L'analyse de tous ces éléments permettra de dégager des explications sur les problèmes

rencontrés, les défis et les caractéristiques spécifiques de ces femmes ainsi que leurs compétences et leurs capacités en termes de gestion quotidienne de leurs entreprises.

3.1. Portraits de femmes chefs d'entreprises

Les femmes entrepreneures interviewées sont relativement jeunes. La majorité d'entre elles sont âgées de moins de 45 ans et elles sont mariées. La plupart de ces femmes pensent que la situation matrimoniale a une influence sur leur activité entrepreneuriale. Ainsi, pour elles, le mariage semble être un facteur de stabilité sociale et un élément d'encouragement pour une meilleure gestion de leur projet. Néanmoins, trois femmes sont célibataires et assumaient cette situation. Des raisons socio-culturelles sont à l'origine de la situation matrimoniale des femmes entrepreneures puisque selon les traditions marocaines, la femme doit assumer en premier lieu ses engagements familiaux (Boussetta, 2011). Dans le même ordre d'idées, la majorité des femmes interrogée a plus d'un enfant et elles déclarent avoir créé ou repris leurs entreprises lorsque leurs enfants étaient encore très jeunes (l'âge de création / de reprise est entre 21 ans et 37 ans). Ceci ne leur a pas posé de problèmes particuliers au début de leur activité entrepreneuriale, cela peut être expliqué par l'existence de la solidarité familiale qui caractérise encore la société marocaine où la famille et la belle-famille participent activement à l'éducation des enfants.

Au Maroc, l'enseignement est obligatoire et gratuit tant pour les garçons que pour les filles jusqu'au niveau universitaire mais pourtant le pays enregistre des écarts parmi les plus importants en termes d'éducation en fonction du sexe dans la région du MENA (Lynch, 2003). La majorité des femmes entrepreneures de notre échantillon a un niveau d'instruction supérieur. Douze femmes ont un diplôme d'enseignement supérieur long (enseignement universitaire), six d'entre elles possèdent un diplôme d'enseignement supérieur court (post-universitaire) et deux ont mené à terme leurs études secondaires. Cela s'explique sans doute par le fait que notre échantillon est constitué uniquement des entreprises enregistrées qui évoluent dans le secteur formel. On constate aussi, qu'en plus de leur formation de base, le recours à d'autres formations techniques, juridiques ou informatiques est fréquent pour pouvoir répondre aux exigences du marché et dans le but d'acquérir un savoir-faire plus pointu. Néanmoins, au fil du temps, peu de femmes interrogées déclarent vouloir suivre de nouvelles formations. Comme disait l'une d'entre elles: « *La volonté est là mais vu l'âge et le manque de temps, il est devenu difficile d'allier activité professionnelle, vie de famille et études* » [Mme Khadija]. Toutes les femmes interviewées ont déjà travaillé avant de créer leurs entreprises à l'exception de deux femmes qui ont été sans activité avant de décider de travailler à leur compte. Dans l'ensemble, ces femmes étaient des salariées dans le secteur privé ou des fonctionnaires de l'état. La plupart des femmes rencontrées a choisi de se lancer dans leur domaine d'expertise. L'expérience professionnelle semble constituer un tremplin à la création d'une entreprise. Ces résultats sont confirmés par d'autres recherches antérieures (Phillips, 2002, Maclelland, 2004, Rachidi, 2006). Ainsi, on peut conclure qu'une grande continuité existe entre l'expérience antérieure d'un entrepreneur et son entreprise créée. Cette continuité constitue un élément primordial qui pourrait permettre la réussite de leur projet.

3.2. Caractéristiques des entreprises féminines

Les entreprises créées et/ou gérées par les femmes dans notre échantillon sont dans leur majorité de petite taille, de type micro, très petites entreprises ou des PME puisque la majorité d'entre elles emploie moins de 20 salariés. Dans notre échantillon également, les dates de création des entreprises par ces femmes sont diverses. Néanmoins, leurs entreprises sont relativement jeunes, puisque presque la moitié de celles-ci a moins de 5 ans. La moitié de ces femmes d'affaires est propriétaire unique de leurs entreprises et l'autre moitié est propriétaire associée avec d'autres personnes. Cette dernière catégorie l'est souvent avec des membres de

la famille: conjoints dans la majorité des cas, frères et enfants dans certains cas. Par ailleurs, la quasi-totalité des femmes interrogées est défavorable à l'ouverture de la participation au capital à des associés hors du cercle familial. Cette tendance reflète l'influence des valeurs traditionnelles sur le comportement des femmes entrepreneures au Maroc qui sont souvent attachées à leur sphère familiale et confirme le caractère familial qui caractérise généralement les PME. Une autre constatation est que la forme juridique majoritaire est la SPRL. Les femmes ont déclaré avoir opté pour cette forme juridique, en premier lieu, suite au conseil de leur comptable et, en deuxième lieu, en raison de sa simplicité et de son adaptation aux PME ainsi que la souplesse du statut et le capital social modéré nécessaire pour la création de ce type de sociétés (10.000 Dhs: $\pm$ 1000 Euros). De plus, ce choix peut être justifié par la nature de l'activité des entreprises créées par les femmes qui est souvent une activité qui ne demande pas un capital élevé.

Dans le cas de cette étude, les femmes chefs d'entreprises interrogées sont présentes dans divers secteurs néanmoins, leur secteur de prédilection reste le secteur des services. Selon ces femmes, il s'agit d'un secteur qui nécessite moins d'investissements ou de formations techniques particulières et dont les barrières à l'entrée sont relativement faibles. Ainsi, la grande majorité des entreprises est liée au secteur des services (enseignement, conseils comptable et juridique, transport et transit, communication, publicité etc) et peu sont dans le commerce et l'industrie (notamment le textile et la confection). L'expérience antérieure dans le même domaine est la première raison dans le choix des secteurs d'activités: *« J'ai travaillé avec une société pendant 10 ans alors un jour j'ai pris la décision de monter une société dans mon domaine d'expertise »* [Mme Soumaya]. La recherche d'une activité conforme à leur parcours scolaire est une autre raison évoquée par les femmes interviewées.

De plus, on constate que ces femmes n'ont pas d'appréhensions sexistes en ce qui concerne le choix de leur secteur d'activité. De même, nous remarquons qu'une forte majorité des femmes est largement à l'origine de la naissance de leur propre entreprise (18 femmes sur 20). Cet élément essentiel représente l'une des caractéristiques fondamentales de l'entrepreneuriat féminin dans un pays en développement tel que le Maroc (Boussetta, 2011).

3.3. Motivations des femmes créatrices d'entreprises

Parmi les principales motivations des femmes entrepreneures interrogées à se lancer en affaires il y a le besoin d'autonomie professionnelle et l'accomplissement personnel. Certaines études appuient ce résultat (Robichaud et al., 2006; Hughes, 2003). Néanmoins, dans notre cas, ces motivations se manifestent spécifiquement chez les femmes qui avaient antérieurement un statut de salariées. Certaines de ces femmes ont renoncé volontairement à ce statut pour lancer leur propre projet: *« Pour moi la raison pour laquelle j'ai créé ma propre entreprise était le fait de vouloir s'évaluer et améliorer ma situation pour le meilleur, ..., je ne pouvais pas rester toute ma vie professionnelle en travaillant au compte des autres malgré que je gagnais bien ma vie en tant que salariée et j'avais un bon poste »* [Mme Aicha]. Dans ce cas, l'entrepreneuriat est considéré comme une deuxième carrière dans la vie professionnelle de ces femmes comme déjà mis en avant par d'autres études (Boussetta, 2011; Cornet et Constantinidis, 2004; Ponson, 2002). De même, l'insatisfaction professionnelle apparaît bien comme l'une des causes principales qui a poussé certaines d'entre elles à quitter leur statut de salariée et à se lancer dans le monde des affaires: *« ..., j'ai travaillé pendant dix ans sans arrêt, je ne prenais même pas mes congés, ..., je travaillais jour et nuit et même les week-ends, j'ai tout donné pour cette société, mais avec le temps je voyais que mes gains étaient minimes par rapport à la charge de travail que j'avais et aux responsabilités que j'assumais ... après tout j'étais très frustrée »* [Mme Naima]. Un autre aspect important, est la flexibilité des horaires: *« ... travailler en toute autonomie m'arrange plus au niveau de ma vie privée en tant que femme mariée et avec des enfants, surtout que mes enfants sont encore*

petits, donc dans ma situation actuelle, je suis plus à l'aise, par contre si j'étais salariée chez quelqu'un je n'aurais pas cette facilité » [Mme Fatima]. Cet aspect a été mentionné dans de nombreuses études (Minnitti et Nardone, 2007; DeMartino et Barbato, 2003; Lambrecht et al., 2003) puisque les femmes assument l'essentiel des responsabilités familiales. Ainsi, être entrepreneure pour plusieurs d'entre elles leur permet une souplesse assez importante pour gérer facilement leur quotidien.

3.4. Style de management

Dans l'exercice de leurs tâches managériales, ces femmes déclarent disposer de divers atouts qui expliquent souvent leur réussite. La forte personnalité, le sérieux, leur qualité d'écoute ainsi que leur perfection dans l'exécution du travail sont citées par la majorité des interviewées comme étant la qualité principale de leur réussite. Par contre, aucune femme n'a évoqué le désir de gain facile et la rentabilité immédiate du capital investi dans le projet, ce qui constitue également la particularité des femmes entrepreneures dans d'autres régions (Lee-Gosselin et al., 2010, Yordanova, 2011). Une autre constatation importante est que les objectifs recherchés par un grand nombre des femmes interviewées ne concernent pas la croissance et la performance de leur entreprise. La préoccupation principale de ces femmes est de couvrir leurs charges et de garantir un revenu minimum. Cette constatation est appuyée par le fait que les femmes interrogées pratiquent peu ou pas une planification à long terme: *« Non, je ne planifie rien du tout, je laisse tout dans les mains d'Allah; j'estime qu'on ne peut pas faire des objectifs de croissance à l'avance, c'est difficile de prévoir, ... moi mon objectif principal est de pouvoir payer mes salariés à la fin de chaque mois et avoir un revenu minimum pour moi, pour le reste c'est Allah qui sait et qui doit en décider » [Mme Najat]. Cette attitude peut être expliquée par le fait que la majorité des marocains est attaché à la religion et certains croient profondément en la volonté divine. Ainsi, ils considèrent que planifier ne serait pas très utile puisque toute chose, bonne ou mauvaise, se réalisera en temps voulu. Néanmoins, certaines femmes, les plus jeunes, ont révélé avoir des ambitions fortes à développer au maximum leur activité et à investir dans d'autres projets liés à leur activité.*

Généralement dans la littérature, les TPE sont caractérisées par un certain nombre de spécificités de gestion du personnel pouvant être qualifiées du «management de proximité» (Jaouen et Torrès, 2008). Selon l'expression du Hein (2002), les femmes ont tendances à transférer leurs «expériences maternelles» dans leur travail (Riebe, 2005). Dans ce sens, toutes les femmes interrogées confirment cet aspect. Elles affirment gérer leurs équipes avec davantage de valeurs humaines. Le contact direct est souvent privilégié par ces dirigeantes dans les relations professionnelles. Aussi, l'intervention dans la vie privée de leurs salariés demeure une pratique courante dans leurs entreprises: *«... si quelqu'un à un problème personnel sérieux je vais le voir et discuter avec lui de cela spontanément et essayer de trouver la solution ensemble, ... En fait, on est comme une grande famille, moi, mes salariés je les rencontre en dehors du travail, ça m'arrive plusieurs fois de les inviter à manger ou à boire un verre ensemble, et discuter de notre vie privée » [Mme Boutayna]. D'une manière générale et indépendamment du fait d'être une femme ou un homme, cette pratique est l'une des caractéristiques principales du modèle de leadership dans les PME au sein des pays en voie de développement, cela comme le mentionnait Cornet et Bonnivert, 2008, p. 4: « Il implique que les managers s'intéressent à la vie privée des employés et à leur bien-être, ce qui peut s'avérer tout à fait adéquat si on est face à un pays et à une culture basée plus sur des valeurs collectivistes qu'individualistes, avec une importance accordée à la famille et au groupe et au respect de la hiérarchie ». Par ailleurs, malgré que ces femmes déclarent faire adhérer leurs collaborateurs à leurs décisions, on remarque une certaine méfiance chez ces dirigeantes-propriétaires vis-à-vis de leurs collaborateurs en ce qui concerne la participation*

aux prises de décisions stratégiques. Khachani (1998) trouve que les chefs d'entreprises marocains, qu'ils soient hommes ou femmes, sont identiques à ce niveau. Ils ont tendance à conserver la totalité des fonctions au sein de leurs entreprises. Ils aiment être toujours consultés. C'est le cas des femmes chefs d'entreprises de notre échantillon. Ces femmes n'aiment pas déléguer leurs pouvoirs à d'autres personnes dans leurs entreprises. Elles ont une grande méfiance vis à vis de leurs salariés qui restent, selon elles, des étrangers. Dans des cas particuliers (absence, maladie, vacances, etc), elles peuvent confier uniquement des tâches secondaires à certains collaborateurs proches. Lorsque ces femmes sollicitent des conseils pour des décisions stratégiques importantes, la plupart d'entre elles affirment se tourner principalement vers leurs époux ou vers un autre membre de la famille et, après, vers leur comptable, cela avant de s'adresser à un collaborateur clef dans leur entreprise. Cela peut s'expliquer par la structure des entreprises créées par les femmes qui sont, pour la plupart, des entreprises familiales où le mari, le père ou les frères sont les principaux associés et qui sont souvent impliqués, directement ou indirectement, dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

3.5. Sources de financement sollicitées par les femmes entrepreneures

Généralement, les résultats de cette étude indiquent que les femmes préfèrent financer leurs entreprises avec leurs propres capitaux, ce qui appuie les résultats de certaines études précédentes (Coleman, 2004; Constantinidis et al., 2006). D'après l'analyse détaillée de ces résultats, on constate que l'entourage familial des femmes intervient financièrement pour aider à la création de l'entreprise. Plus d'un tiers des femmes rencontrées a eu recours uniquement à leurs économies personnelles ou à l'aide de la famille (mari, père ou frère) lors du démarrage de leur entreprise. Ainsi, l'autofinancement reste le mode de financement prédominant chez les femmes entrepreneures marocaines de notre échantillon. Ces femmes déclarent avoir accumulé le capital nécessaire au démarrage pendant plusieurs années. Néanmoins, les résultats de l'enquête ont fait ressortir que les femmes recourent aussi au prêt bancaire afin de financer leur projet mais souvent en complément de l'épargne personnelle ou de l'aide de la famille. Dans la littérature, certains estiment que les femmes ont une peur et une aversion au risque élevée à l'égard de l'endettement, ce qui explique leur attitude réticente vis-à-vis des prêts bancaires (Watson et Robinson, 2003; Watson, 2006). Quant à notre échantillon, les femmes qui n'ont pas eu recours au prêt bancaire (10 femmes sur 20), déclarent que ces deux éléments ne sont pas les principaux motifs pour ne pas s'adresser aux banques. Selon ces femmes, généralement, la méfiance de l'entrepreneur marocain, que ce soit homme ou femme, vis-à-vis des crédits peut être due essentiellement à deux raisons:

- le coût excessif du crédit (taux de base, prime de risque, durée...) imposé aux entrepreneurs en général, qu'ils soient hommes ou femmes.
- les garanties exigées, notamment hypothécaires, et qui sont souvent importantes. Ces garanties sont souvent considérées comme un critère déterminant en matière de décision d'octroi de crédit.

Dans le même sens, des études antérieures avaient affirmé que le système bancaire marocain est basé sur des exigences très élevées en termes de garantie, y compris dans le cas de mise en place des schémas de garantie du crédit par l'Etat (Jeune promoteur, Moukawalati etc) et qui peut financer jusqu'à 80% du capital d'un projet créé par un jeune entrepreneur (SFI, 2005; Mckinsy, 2005). Toutefois, dans le cadre de notre étude, les femmes interrogées justifient l'absence de démarches auprès des banques par le fait qu'elles n'avaient pas besoin de financement externe pour démarrer leurs entreprises. Quant aux femmes qui ont eu recours à un prêt bancaire, à l'exception d'une seule, elles réfutent toute discrimination basée sur leur sexe lors d'une demande de crédit auprès des banques, cela malgré les discriminations sexistes mise en cause dans plusieurs recherches (Orban, 2001; Coleman, 2000). Selon les femmes marocaines interviewées, les décisions bancaires sont fondées essentiellement sur la

solidité du dossier (les garanties suffisantes et la solvabilité du demandeur), qu'il soit présenté par un homme ou une femme: « *la banque demande toujours des garanties que ce soit pour un homme ou pour une femme, si on a uniquement notre expérience, elle considère qu'on a rien et ce n'est pas suffisant. Ce qui explique que la plupart compte sur leurs propres moyens ou les moyens de leurs maris ou famille notamment les femmes entrepreneures* » [Mme Khadija]. Quant au deuxième volet « croissance », les mêmes caractéristiques spécifiées ci-dessus se retrouvent en termes de financement de la croissance des entreprises créées et gérées par les enquêtées. La majorité des femmes déclare avoir réinvesti ses bénéfices, plutôt que d'avoir eu recours au financement formel ou informel. Notons aussi que même celles qui n'ont pas encore réalisé d'investissement comptent le faire à partir de leurs bénéfices et non pas via un prêt bancaire.

3.6. Conciliation vie privée/vie professionnelle

Ce thème a été considéré par plusieurs chercheurs comme une variable principale de différenciation entre les entrepreneures féminines et les entrepreneurs masculins (Fitzgerald et Winter, 2001; Schindehutte et al., 2003). Ainsi, la difficulté de gérer l'activité professionnelle et la vie privée a été soulignée par la plupart comme un obstacle concernant les femmes entrepreneures en particulier (Ufuk et Ozgen, 2001).

Au Maroc, comme dans d'autres pays du monde, la division du travail selon le genre fait que le travail domestique est une tâche affectée régulièrement à la femme (Cered, 1995). À ce sujet, les femmes entrepreneures interviewées ont fourni des réponses mitigées. Celles qui ont des enfants assez grands affirment qu'elles n'ont pas de problèmes relatifs à la conciliation de leur vie professionnelle et de leur vie familiale. Par contre, pour celles qui ont des enfants plus jeunes, la tâche s'avère plus compliquée. Néanmoins, la plupart des femmes déclare que quelle que soit leur situation, concilier le travail et la vie privée demeure une question d'organisation, ce qui corrobore les résultats des autres études effectuées sur ce sujet au niveau de Maroc (Afem, 2009, 2010). En outre, ces femmes déclarent disposer des moyens financiers qui leur permettent d'engager une aide-ménagère qui s'occupe des tâches ménagères et qui garde leurs enfants. D'ailleurs, solliciter les services d'une femme de ménage au Maroc ne coûte pas cher. Une autre alternative évoquée par ces femmes est l'aide fournie par certains membres de la famille notamment, les parents et les beaux-parents qui gardent leurs enfants pendant les heures de travail: « *C'est une question d'organisation, moi j'ai une femme de ménage qui m'aide, j'ai trois enfants encore petits; je me réveille tôt le matin pour gagner du temps, donc j'explique à la femme de ménage tout ce qu'elle doit faire ..., mais il y a ma mère aussi qui habite près de moi et qui m'aide souvent* » [Mme Safae]. Cependant, malgré ces alternatives, ces femmes affirment que l'éducation des enfants reste un sujet délicat. Ainsi, elles trouvent que, par rapport aux hommes, elles se sacrifient énormément en abandonnant leurs divertissements et leurs loisirs pour pouvoir gérer leur travail et leur famille notamment, l'éducation et la scolarité de leurs enfants. Néanmoins, il est clair que la solidarité au sein de la famille marocaine reste un pilier extrêmement important dans la société. Pour la plupart des femmes marocaines, avoir leur famille autour d'elles peut être un élément décisif de leur réussite professionnelle.

3.7. Influence de l'entourage sur le processus entrepreneurial des femmes

Concernant le lien familial, plusieurs auteurs estiment qu'il joue un rôle important dans l'entrepreneuriat (Shabbir et Gregorio, 1996) puisque un pourcentage considérable de femmes entrepreneures est un père ou un mari lui-même entrepreneur. Ce constat spécifique ne signifie pas pour autant l'inexistence de femmes qui créent leurs entreprises sans avoir bénéficié de leur entourage entrepreneurial. C'est le cas de notre échantillon dont plus de la moitié a indiqué ne pas avoir un entrepreneur dans son entourage familial contre 6 qui ont

indiqué le contraire. De même, la famille au Maroc continue à jouer un rôle très important dans cette dynamique. Ainsi, les familles qui déconseillent à leurs proches féminins de ne pas entreprendre sont rares. Suite à la situation économique de plus en plus difficile, la famille marocaine est parfaitement consciente de la nécessité d'explorer d'autres possibilités pour lutter contre le chômage. Ainsi, il apparaît clair que l'encouragement de celle-ci à ses enfants, filles et garçons, dans leur démarche entrepreneuriale demeure de plus en plus fort. D'ailleurs, les résultats de notre enquête montrent que la totalité des femmes a eu le soutien moral ou financier de ses proches pour créer leurs entreprises, ce qui correspond aux résultats d'autres études (Paturel et Arasti, 2006). De plus, ces femmes affirment que le soutien matériel et moral de leur famille, notamment leurs maris était indispensable pour pouvoir concrétiser leurs projets. Certaines d'entre elles affirment même que l'appui et le rôle du mari était primordial pour réussir leur aventure. En plus de sa participation au capital de l'entreprise, le mari participe souvent à la réalisation de certaines tâches au sein de l'entreprise telle que la comptabilité. De plus, leurs époux leur apportent aussi des clients, leur fournissent des conseils, etc.

On peut conclure que même si l'idée d'entreprendre chez ces femmes reste une initiative personnelle, il est indiscutable que la décision d'entreprendre demeure une aventure pleine de risques. Ainsi, ces femmes, par prudence, préfèrent vivre cette expérience dans un cadre plus sécurisant, à savoir celui de la famille pour se sentir plus rassurées, réconfortées et de moins en moins seule face à leur projet.

3.8. Réseautage et structures de soutien

Les résultats de notre étude montrent que les femmes de notre échantillon peuvent être divisées en deux groupes. Celles qui ont des entreprises en phase de démarrage ont plus tendance à adhérer aux réseaux sociaux ou professionnels que celles qui ont des entreprises plus anciennes. Ainsi, plus de deux tiers des femmes interrogées appartenaient à un ou plusieurs réseaux professionnels ou sociaux. Néanmoins, très peu de ces femmes sont impliquées effectivement dans ces groupements: « *En fait, les activités de notre réseau professionnel m'intéresse mais la vérité je n'ai pas vraiment assez de temps, ...la majorité pense comme moi, notre activité professionnelle passe avant les activités des réseaux ou des associations, en plus les femmes au sein des réseaux professionnels sont beaucoup moins nombreuses que les hommes, ces derniers sont toujours autoritaires vis-à-vis de nous, les femmes donc on préfère s'abstenir* » [Mme Khadija]. La méconnaissance des groupes de réseaux, le manque de temps et d'intérêt, la faible confiance dans les réseaux et la dominance masculine constituent les principales raisons évoquées par ces femmes pour justifier leur faible implication dans ce genre de structure. Certains de ces éléments ont été déjà mis en évidence dans d'autres recherches sur l'entrepreneuriat féminin (Lee-Gosselin et al., 2010; St-Cyr, 2001; Cornet et al., 2003; Paturel et Arasti, 2006). Malgré ce manque d'enthousiasme envers les réseaux, les femmes de notre échantillon, qu'elles soient ou pas affiliées à un réseau, ont quand même révélé leur besoin d'adhérer à un réseau qui tient en compte leur spécificité en tant qu'entrepreneure, un réseau où elles peuvent se sentir représentées effectivement et non pas nominativement. Autre constatation intéressante, malgré l'existence de plus en plus d'associations professionnelles féminines (d'ailleurs, certaines femmes chefs d'entreprise de notre échantillon en sont membres), tel que l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc (Afem), l'Association Marocaine pour la Promotion de l'Entreprise Féminine (ESPOD), la majorité des femmes interrogées ne manifeste aucune préférence à adhérer à des regroupements uniquement féminins, au contraire, certaines d'entre elles penchent davantage pour les réseaux mixtes.

3.9. Les difficultés auxquelles font face les femmes chefs d'entreprises

Dans notre étude, les contraintes indiquées par les femmes interviewées sont de plusieurs ordres dont les principales s'expriment comme suit: les contraintes socio-culturelles et les contraintes financières et institutionnelles.

3.9.1. Contraintes socioculturelles

Les femmes sont souvent appelées à vaincre des obstacles provenant des coutumes et des traditions encore prédominantes dans la société marocaine. La majorité des entrepreneures interviewées déclare être confrontée au quotidien à des pratiques sociales négatives qui sont souvent basées sur la discrimination sexuelle, notamment au début de leur activité ou lorsqu'elles sont jeunes et célibataires. Ainsi, la majorité des femmes affirme que leur sexe leur a posé ou leur pose des problèmes, que ce soit vis-à-vis de leur entourage proche ou vis-à-vis de l'extérieur. Plus de la moitié des femmes interrogées avoue que le fait d'être une femme a une influence directe sur leur activité en tant qu'entrepreneures. D'une part, malgré que, légalement, la femme marocaine ne doit plus demander la permission à ses proches pour pratiquer une activité professionnelle, la réalité sur le terrain est totalement différente. Les femmes rencontrées considèrent qu'il s'agit encore d'une pratique courante dans la société marocaine. Beaucoup de femmes ont besoin, implicitement ou explicitement, d'une autorisation de leur famille pour pouvoir exercer leur activité sans problème. L'autorisation vient principalement de leurs époux comme témoignait une des femmes: « *De temps en temps, je dois demander l'autorisation de mon mari, ... j'essaye de surmonter ce problème, ..., car mon travail demande beaucoup de déplacements. À ce niveau, je trouve que les femmes souffrent plus que les hommes.* » [Mme Amal]. Cette situation limite beaucoup l'autonomie et l'indépendance entrepreneuriale de certaines femmes et les poussent souvent, lors de prise de décision, à demander conseil à leurs proches. D'autre part, les femmes entrepreneures rencontrées révèlent l'existence de certains freins vis-à-vis de leur entourage professionnel. Dans leurs rapports quotidiens, le harcèlement, le manque de crédibilité et la réticence des différents partenaires, clients et fournisseurs, sont les principales difficultés dont elles souffrent, notamment au début de leur activité: « *Il y a jusqu'à maintenant des personnes qui vous parlent en refusant de vous regarder dans les yeux ou parfois ils se dirigent vers l'un de mes salariés hommes au lieu de s'entretenir avec moi la patronne* » [Mme Hind]. En conséquence, il ne fait aucun doute que cette situation est commune dans la plupart des pays arabo-musulmans où les traditions et la religion ont tendance à être confondu. Certaines pratiques sociales issues des coutumes culturelles se justifient souvent par des interprétations et des croyances ayant des fondements religieux. Cependant, les femmes rencontrées admettent qu'avec le temps, ces difficultés ont tendance souvent à diminuer.

3.9.2. Contraintes financières et institutionnelles

D'après les résultats de cette étude, le problème le plus souligné chez les femmes entrepreneures est la lenteur ou la lourdeur administrative. La quasi-totalité d'entre elles affirme avoir un problème de confiance envers les autorités publiques caractérisées par la complexité de leurs circuits et leur attitude bureaucratique. Ces contraintes administratives prolongent la durée de lancement d'un projet et absorbent l'énergie de l'entrepreneur. Cette situation hostile peut provoquer l'abandon définitif du projet et la détérioration de la volonté d'entreprendre chez tout entrepreneur, homme ou femme.

Au niveau des institutions de soutien, généralement, ces structures sont méconnues ou non sollicitées par la majorité des femmes entrepreneures interrogées comme déclarait l'une d'entre elles: « *Un organisme d'appui à qui on peut s'adresser pour avoir toutes les informations en même temps, je ne pense pas qu'il en ait au Maroc, en tout cas moi je n'en connais pas* » [Mme Khadija]. Celles qui ignorent l'existence de ces structures justifient ceci

par le fait que les responsables ne font pas d'effort pour diffuser largement l'information, et faire rapprocher ce genre de structures des entrepreneurs. D'autres qui en connaissent estiment qu'elles n'avaient pas besoin de recourir à de telles structures et préféreraient se contenter de l'aide de leur entourage. Seulement deux femmes ont indiqué avoir bénéficié de l'aide des institutions d'appui, une aide qu'elles ont estimé utile et importante dans leur parcours entrepreneurial, notamment en termes de l'élaboration du business plan et de la préparation en matière de gestion et d'entrepreneuriat, cela même si elles auraient préféré bénéficier de plus d'accompagnement et d'encadrement. Néanmoins, certaines femmes interrogées estiment que ces organismes d'appui ne sont pas suffisamment sensibles à la situation des femmes marocaines qui ont besoin d'un accompagnement spécifique et que l'entrepreneuriat pourrait être une solution à leur précarité, comme témoignait l'une d'entre elles: « *Il faut un organisme d'aide spécifiquement aux femmes. Il y a des femmes divorcées avec des enfants qui n'ont pas la famille derrière elles pour les soutenir et qui sont souvent discriminées et elles ont vraiment besoin d'aide des structures d'appui...* » [Mme Chaibia].

Dans notre enquête, très étonnement, le problème du financement, cité par plusieurs études comme étant l'une des difficultés principales, vient en dernier lieu. Néanmoins, et malgré qu'elles n'aient jamais sollicité les institutions financières, très souvent les femmes interviewées évoquent le fait que l'obtention d'un prêt bancaire demeure une difficulté importante pour les entrepreneurs, hommes ou femmes. Selon elles, la décision des banques n'est pas liée à une discrimination basée sur leur sexe mais est plutôt relative aux garanties demandées par celles-ci. Elles trouvent que les garanties exigées pour obtenir un prêt sont trop élevées et que les banques ne tiennent pas en compte d'autres critères tels que l'expérience, les diplômes, les compétences etc. Elles estiment aussi que le tissu bancaire au Maroc n'est pas suffisamment développé pour soutenir la création et le développement des TPE/PME. Cependant, selon les résultats de l'étude, d'autres problèmes ont surgi mais à moindre degré. Les femmes rencontrées expriment aussi leur mécontentement quant à la qualité des services fiscaux en termes de multiplicité des impôts, la fidélisation du personnel formé au sein de l'entreprise et le manque de main d'œuvre qualifiée. Ces problèmes sont soulignés par d'autres études (Lituchy et Reavley, 2004 ; Pardo-del-Val, 2010).

Conclusion et limites

L'entrepreneuriat féminin au Maroc a constitué l'objet de notre recherche. L'objectif principal de cette recherche était de déterminer le profil des femmes chefs d'entreprises, les caractéristiques de leurs entreprises, leurs sources de financement mais aussi les difficultés rencontrées par celles-ci. Notre étude révèle que les femmes chefs d'entreprises marocaines de notre échantillon sont assez jeunes, de niveau d'instruction supérieur et possèdent une expérience professionnelle considérable. De plus, ces femmes choisissent une activité en relation avec leur domaine d'expérience antérieure. Leurs projets sont souvent liés aux secteurs des services et du commerce. Elles motivent le choix de se lancer dans le monde des affaires par le désir d'indépendance qui domine largement les autres motivations de création d'entreprise. Les femmes entrepreneures marocaines ont certaines caractéristiques spécifiques liées essentiellement à leur contexte. Ces caractéristiques sont observées essentiellement au niveau de la relation des femmes avec leur entourage familial, leur choix de financement et leur adhésion aux réseaux. Concernant la relation avec leur environnement familial, les femmes entrepreneures affirment avoir bénéficié d'un soutien inconditionnel de la part de leur famille, que ce soit financier ou moral. La famille reste un maillon important de la vie personnelle et professionnelle de ces femmes, qui affirment que grâce à la solidarité familiale, elles ont réussi la conciliation de leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Néanmoins, elles déclarent aussi que la famille constitue parfois un facteur négatif puisque certaines d'entre elles doivent obtenir l'autorisation de leur conjoint ou de leur père pour

pouvoir exercer leur activité (les déplacements à l'étranger, la rencontre des clients en dehors des horaires de travail etc). Ces pratiques sociales sont justifiées par la présence de certaines valeurs traditionnelles caractérisant la société marocaine, et qui imposent à la femme certaines règles de conduite vis-à-vis de la famille et de la société. De même, les femmes marocaines sont plus dépendantes de leurs proches dans la concrétisation et la gestion de leurs projets, puisque dans la majorité des cas, elles sont associées avec un membre de la famille.

Le mode de financement prédominant chez les entrepreneures marocaines interviewées est l'épargne personnelle ou du couple ainsi que l'aide de la famille. Cependant, elles utilisent également les prêts bancaires qui viennent souvent en complément de l'autofinancement. La majorité d'entre elles ne se plaint pas d'une discrimination basée sur leur genre de la part des banques. Néanmoins, des études complémentaires et approfondies seraient utiles pour comprendre ce problème délicat vu qu'une partie des femmes interrogées n'a pas fait des démarches réelles pour obtenir des crédits et que l'autre partie, lors de la demande d'un prêt, était souvent accompagnée d'un membre masculin de leur famille (mari, père ou frère) en qualité de garant. Au niveau des réseaux professionnels et des structures d'appui, les femmes sont peu impliquées dans ce genre de structure, souvent par manque de temps et aussi suite à une ignorance de leur existence ou à une sous-estimation de leur rôle. Malgré l'absence d'obstacles pour adhérer aux réseaux professionnels. Ainsi, les structures d'appui devraient sensibiliser davantage les femmes au rôle du réseautage qui pourrait être un moyen efficace pour développer leur pouvoir de lobbying sur le plan local, régional et national.

Les difficultés auxquelles se heurtent les femmes chefs d'entreprises sont multiples. En général, les femmes entrepreneures, à travers le monde, restent confrontées à des difficultés basées essentiellement sur les stéréotypes (harcèlement, sous-estimation de leur compétence, manque de confiance de la part des clients etc) (Day-Hookoomsing, 2002 ; OCDE, 2000, Aidis et al., 2007 ; Constantinidis, 2010 ; McGowan et al., 2012). Néanmoins, dans une société traditionnelle comme la société marocaine, les femmes entrepreneures restent confrontées à un certain nombre de contraintes spécifiques, notamment des contraintes socioculturelles. Malgré les progrès réalisés au niveau juridique, la mentalité plus traditionnelle et les pratiques sociales mettent encore la femme marocaine en position d'infériorité en confirmant l'obéissance et la dépendance de la femme par rapport à l'homme. Les femmes patronnes souffrent souvent des préjugés. Certains considèrent que certaines activités professionnelles ne devraient pas être féminisées. À ce niveau, les responsables devraient mettre plus en avant la question du genre dans leurs programmes afin d'encourager les changements dans les attitudes, les pratiques et les structures à divers niveaux : politique, juridique, communautaire et familial, afin d'atténuer les inégalités liées au genre.

Malgré que notre étude apporte une contribution supplémentaire qui permettra d'améliorer nos connaissances sur l'entrepreneuriat féminin au Maroc, nos résultats demeurent limités vu que l'étude est basée sur un échantillon restreint. Par conséquent, nous estimons que ces résultats doivent être commentés avec prudence. D'une part, les contraintes de temps et la taille limitée de l'échantillon ne peuvent pas couvrir toute la diversité entrepreneuriale féminine au Maroc puisque les femmes entrepreneures ne constituent pas un groupe homogène. D'autre part, notre étude concernait uniquement une catégorie spécifique, à savoir celle des femmes chefs d'entreprises dans le secteur formel, ce qui contraint la généralisation de nos résultats sur l'ensemble du pays. Pour cela, nous préconisons d'approfondir l'étude à d'autres catégories de femmes porteuses de projets. Il serait très intéressant de prendre en compte d'autres cas et d'autres expériences afin de dresser un portrait plus complet sur la réalité professionnelle des femmes marocaines. De ce fait, et en termes d'implications futures, il est indispensable d'examiner l'activité féminine sous d'autres statuts, par exemple: les femmes en profession libérale et les femmes en coopératives.

Annexe

Tableau : Présentation des femmes interviewées

Entrepreneure	Age	Situation familiale	Niveau d'étude	Secteur d'activité	Année d'activité	Nombre de salariés	Mode de propriété
Naima	44	Mariée	Bac+2	Service (Transport)	1999	26	Création
Hanane	55	Mariée	Master	Service (Pub)	2003	10	Création
Khadija	52	Célibataire	Bac+2	Service (Transit)	1994	30	Création
Najat	44	Mariée	Licence	Commerce (Matériels médicaux)	1995	10	Création
Soumaya	46	Mariée	Bac+2	Commerce (Articles lumineux)	1995	5	Reprise
Loubna	32	Mariée	Licence	Service (Audit)	2009	1	Création
Fatima	43	Mariée	Licence	Service (Location)	2009	0	Création
Amal	35	Mariée	Master	Service (Pub)	2006	5	Création
Habiba	40	Mariée	Bac	Commerce (Cosmétique)	2000	15	Création
Aicha	32	Mariée	Licence	Service (Enseignement)	2009	15	Création
Safae	29	Mariée	Licence	Service (Recouvrement dette)	2005	1	création
Hind	27	Célibataire	Master	Service (Pub)	2009	5	Création
Boutayna	34	Mariée	Master	Industrie (Confection)	2001	950	Succession
Maria	55	Mariée	Bac	Industrie (Textile)	2004	40	Succession
Fouzia	50	Célibataire	Licence	Service (Enseignement)	1994	20	Création
Chaibia	32	Mariée	Master	Industrie (Métallurgie)	2007	40	Création
Malika	42	Mariée	Bac+2	Service (Immobilier)	2006	5	Création
Najia	50	Mariée	ingénierie	Service (BTP)	2011	1	Création
Fatiha	37	Mariée	Licence	Service (Infographie)	2010	1	Création
Hasna	37	Mariée	Licence	Commerce (Matériels Bureautique)	2000	10	Création

Références

- Afem, (2004, 2005), *Etude sur l'entrepreneuriat féminin au Maroc: présentation des résultats*, Rapport d'étude, Editeur : Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc, Casablanca, 21 Mai, p. 50.
- Afem, (2009), *L'entrepreneuriat féminin au niveau de l'oriental: synthèse de l'étude*, Rapport d'étude, Editeur : Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc, Oujda, Maroc, p. 42.
- Afem, (2010), *L'entrepreneuriat féminin au Maroc: bilan et perspectives*, Etude n°23, Septembre, Editeur : Association des femmes chefs d'entreprises, Casablanca, p. 50.
- Agenor, P. R. et El Aynaoui, K., (2005), « Politiques du marché du travail et chômage au Maroc: une analyse quantitative », *Revue d'économie du développement*, de Boeck Université, vol. 19, n°1, p. 5-51
- Aidis R., Welter F., Smallbone D. et Isakova N., (2007), « Female entrepreneurship in transition economies: the case of Lithuania and Ukraine », *Feminist economics*, vol.13, n°2, p. 157-183
- Amappe, (2005), *Deux guides d'appui et accompagnement à la création d'entreprises*, Edition de l'Association Marocaine de l'Appui à la Petite Entreprise, Rabat, Maroc, p. 20.
Source: www.amappe.asso.ma
- Baines, S., et Wheeock, J., (1998), « Working for each other: gender, the household and micro-business survival and micro-business survival and growth », *International small business journal*, vol. 17, n°1, p. 17-35.
- Bargach, J., (2005), « Quels horizons pour la famille «marocaine» de demain?, prospective Maroc 2030 », Actes du forum II, *la Société marocaine: permanences, changements et enjeux pour l'avenir*, Casablanca, les 25 et 26 Novembre, p. 161-170.
- Barkallil, N., (2005), « Genre et activités économiques au Maroc, la persistance de la précarité dans l'activité féminine », *Livre Blanc*, Editeur le Haut-Commissariat au Plan, Rabat, p.43.
- Beltran, C.P., (2006), « Femmes, changement social et identité au Maghreb », *IEMed*, Collection Quaderns de la Mediterrania, n°7, p. 99-104.
Source : <http://granada.academia.edu>
- Benradi, M., (2006), « Prospective « Maroc 2030 » dynamique sociale et évolution des statuts des femmes au Maroc », *Editeur le Haut-Commissariat au Plan*, Rabat, Décembre, p. 95.
- Bird, B. et Brush, A., (2002), « Gendered perspective on organizational creation », *Entrepreneurship theory & practice*, vol. 26, n°3, p. 41-66.
- Boussetta, M., (2011), *Entrepreneuriat féminin au Maroc : environnement et contribution au développement économique et social*, ICBE-RF Research Report n° (10-11), *Investment climate and business environment research fund (ICBE-RF)*, Dakar, Juillet, p. 50.
- Bruni A., Gherardi S. et Poggio B., (2004), « Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs », *Journal of organizational change management*, vol. 17, n°3, p. 256-268.
- Carrier, C., (2006), « Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années », *Gestion*, vol. 31, n°2, p. 36-50.
- Cayado, E., (2008), « La lutte contre l'exclusion des femmes au Maroc et en France », *Colloque Rabat*, Collection ONDH, p. 9.

Source : <http://hdl.handle.net/123456789/31013>

- Cered, (1995), « Famille au Maroc les réseaux de solidarité familiale : emploi et stratégies familiales », *Ministère chargé de la population*, Rabat, p. 221-287
- Coleman, S. (2000), « Access to capital and term of credit: a comparison of men-women-owned small business », *Journal of small business management*, vol. 38, n°3, p. 37-52.
- Coleman, S., (2004), « Access to debt capital women and minority owned small firms: does educational attainment have an impact », *Journal of developmental entrepreneurship*, vol. 9, n°2, p. 127-143.
- Constantinidis, Ch., Cornet, A. et Asandei, S., (2006), « Financing of women-owned ventures: the impact of gender and other owner- and firm-related variables », *Venture capital*, vol. 8, n°2, p. 133-157.
- Constantinidis Ch., (2010), « Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures », *Revue française de gestion*, vol. 3, n°202, p. 186.
- Cornet, A., Constantinidis, C., et Asandei, S., (2003), « Les femmes entrepreneures face à la formation, au financement et aux réseaux », (résultats d'une recherche quantitative et qualitative Belgique francophone et germanophone), Projet Diane financé par le fonds social européen, *EGID*, Université de Liège, Décembre, p.67.
- Cornet A. et Constantinidis, Ch., (2004), « Entreprendre au féminin. Une réalité multiple et des attentes différenciées », *Revue française de gestion*, vol. 4, n°15, p. 191-204.
- Cornet A. et Bonnivert S., (2008), « De l'importance d'introduire les contextes culturels et nationaux pour comprendre la relation leadership et genre », dans l'Agrh, *A quoi sert la GRH ?*, Actes du 19ème congrès, Dakar, Sénégal, p. 17.
- Demartino, R. et Barbato, R., (2003), « Differences between women and men MBA entrepreneurs: exploring family flexibility and wealth creation as career motivators », *Journal of business venturing*, vol. 18, n°6, p. 815-832.
- Denieuil, P. N., (2005), *Femmes et entreprises en Tunisie : essai sur les cultures du travail féminin*, L'harmattan, Paris, Collection socio-anthropologie, p. 170.
- Day-Hookoomsing, P., (2002), « La situation de la femme entrepreneur face à la nouvelle donne économique à l'île Maurice », dans l'AIREPME, *L'entrepreneur et le P.M.E. face aux transformations du monde des affaires*, Actes du 6ème Congrès international francophone sur la PME, HEC, Montréal, Octobre, p. 16.
- Doyle, W. et Young, J.D., (2001), « Entrepreneurial networks in the micro-business sector: examining differences across gender and business stage », *Journal of small business and entrepreneurship*, vol. 16, n°1, p. 40-55.
- Eagly A. E et Johannesen-Schmidt M.C., (2001), « The leadership styles of women and men », *Journal of social*, vol. 4, n° (5-7), p. 781-797.
- Fitzgerald, M.A. et Winter, M., (2001), « The intrusiveness of home based work on family life », *Journal of family and economic*, vol. 22, n°2, p. 75-92.
- Galland, O., (2005), « Permanences et mutations du système de valeurs: comparaison internationale Europe-Maroc, prospective Maroc2030 », Actes du forum II, *La société Marocaine : permanences, changements et enjeux pour l'avenir*, les 25 et 26 Casablanca, Novembre, p. 171-201.
- Gray K.R. et Finlez-Hervey J., (2005), « Women and entrepreneurship in Morocco: debunking stereotypes and discerning strategies », *International entrepreneurship and management journal*, vol. 1, n°2, p. 203-217.

- Hcp, (2000, a, b, c, d), « Genre et développement: aspects socioéconomiques, démographiques et culturels de la différenciation sexuelle », *Série d'études publiées par le Haut-Commissariat du Plan*, Rabat, Maroc, p. 5-321.
- Hien, F. K., (2002), « L'Entreprenariat féminin au Burkina Faso: une étude exploratoire », The CDS research report series, *Université de Croningen*, Burkina Faso, Septembre, p. 2-25.
- Hughes, K.D., (2003), « Pushed or pulled? Women's entry into self-employment and small business ownership », *Gender, work and organization*, vol. 10, n°4, p. 433-454.
- Jaouen A. et Torres O., (2008), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès Lavoisier, London, p. 175-192.
- Khachani, M., (1999), *Initiatives féminines*, Edition le Fennec, Casablanca, Collection approches, p.171.
- Lambrecht, J., Pirnay, F., Amedodji, P. et Aouni, Z., (2003), *Entrepreneuriat féminin en Wallonie*, *Centre de recherche PME et d'entrepreneuriat*, Université de Liège et centre d'études pour l'entrepreneuriat, EHSAL, p. 231.
- Lee-Gosselin, H., Housieaux, C. et Villeneuve, M., (2010), *Réalités, besoins et défis des femmes entrepreneures de la région de la Capitale-Nationale*, étude sur l'entrepreneuriat féminin, p. 98.
Source : www.crecn.qc.ca
- Lituchy, T.R., et Reavley, M.A, (2004), « Women entrepreneurs: A comparison of international small business owners in Poland and the Czech Republic », *Journal of international entrepreneurship*, vol. 2, n° (1-2), p. 61-87.
- Llussa, F., (2010), « Determinants of entrepreneurship: are women different? », *Faculdade de Ciências e Tecnologia*, Universidade Nova de Lisboa, November, p. 34.
- Lynch, E., (2003), « Temps, autonomie et mobilités limités parmi les facteurs qui influent négativement sur les activités des femmes », *Résultats de l'étude sur le genre au Maroc* de la Women's World Banking, Octobre, p. 10.
- McClelland, E., (2004), « Irish female entrepreneurs: mapping the route to internationalisation », *Irish journal of management*, vol. 25 n°2, p. 93-107.
- McClelland, E., Swail, J., Bell, J. et Ibbotson, P., (2005), « Following the pathway of female entrepreneurs: a six-country investigation », *International journal of entrepreneurial behavior & research*, vol. 11, n°2, p. 84-107.
- McGowan P., Redeker C.L, Cooper S.Y. et Greenan K., (2012), « Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: motivations, expectations and realities », *Entrepreneurship & regional development: an international journal*, vol. 24, n°(1-2), p. 53-72
- Mejjati Alami R., (2006), « Femmes et marché du travail au Maroc », *Revue année du Maghreb*, CRN éditions, France, p. 287-304.
Source : <http://anneemaghreb.revues.org/318>
- Minniti, M., Arenius, P., et Langowitz, N., (2004), « Global monitor entrepreneurship, report on women and entrepreneurship », Babson Park, MA: *Center for Women's Leadership at Babson College*, p. 40.
- Minniti, M. et Nardone, C., (2007), « Being in someone else's shoes: the role of gender in nascent entrepreneurship », *Small business economics*, vol. 28, n° (2-3), p. 223-283.
- Mukhtar S.M., (2002), « Differences in male and female management characteristics: a study of owner-manager businesses », *Small business economics*, vol. 18, n°3, p. 289-310.

- Naciri, R., (2001), « Genre, pouvoir et prise de décision au Maroc », Rapport d'étude, *Editeur Haut-Commissariat au Plan*, Rabat, Maroc, p. 25-40.
- Ocde, (2000), « 2^{ème} Conférence sur les femmes entrepreneures à la tête de PME », Paris, 29-30 Novembre, p. 46.
- Ocde, (2004), « Entrepreneuriat féminin: questions et actions à mener », 2^{ème} Conférence de l'Ocde des ministres en charge des PME, *promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale : vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée*, Istanbul, Turquie 3-5 Juin, p.75.
- Orban, M., (2001), « Women business owners in France: the issue of financing discrimination », *Journal of small business management*, vol. 39, n°1, p. 95-102.
- Pardo-del-Val, M., (2010), « Services supporting female entrepreneurs », *The Service Industries Journal*, vol. 30, n° 9, p. 1479-1498
- Paterno, A., Gabrielli, G. et D'Addato, A.V., (2008), « Travail des femmes, caractéristiques familiales et sociales: le cas du Maroc », *Cahiers québécois de démographie*, vol. 37, n°2, p. 263-289.
- Paturel, R. et Arasti, Z., (2006), « Les principaux déterminants de l'entrepreneuriat féminin en Iran », dans l'AIREPME, *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, Actes du 8^{ème} Congrès international francophone sur la PME, Fribourg, Suisse, p. 23.
- Phillips, D. J., (2002), « A genealogical approach to organizational life chances: the parent-progeny transfer among Silicon Valley law firms 1946-1996 », *Administrative science quarterly*, September, vol. 50, n°3, p. 474-506.
- Ponson, B., (2002), « L'entrepreneuriat féminin dans l'océan indien : identités et mutations », dans l'AIREPME, *L'entrepreneur et le P.M.E. face aux transformations du monde des affaires*, Actes du 6^{ème} Congrès international francophone sur la PME, HEC- Montréal, Octobre, p. 18.
- Rachdi, F., (2006), « L'entrepreneuriat féminin au Maroc : une étude exploratoire », dans l'AIREPME, *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, Actes du 8^{ème} Congrès international francophone en entrepreneuriat féminin et PME, Fribourg, Suisse, p. 19.
- Rajemison S., (1995), « Femmes entrepreneurs et dynamique entrepreneuriale : le cas de Madagascar », *Les facteurs de performance de l'entreprise*, Ed. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext, Paris, p. 227-236.
- Rapport Mckinsey, (2005): *Plan émergence: redéploiement stratégique du Maroc*, Maroc, p. 224.
- Riebe, M., (2005), « The leadership style of women entrepreneurs: an alternative model of successful management practices », Actes du 50^{ème} congrès international de l'international council for small business, Washington, 16-18 Mai, p.10.
- Robichaud, Y., Lebrasseur, R., Riverin, N., et Zinger, J.T., (2006), « L'influence des motivations pression-attraction («Push-Pull») sur la conduite d'une Petite Entreprise lors de la phase de création: une comparaison hommes/femmes », dans l'AIREPME, *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, Actes du 8^{ème} Congrès international francophone en entrepreneuriat féminin et PME, Fribourg, Suisse, p. 19.
- Robichaud, Y., Zinger, J.T., et LeBrasseur, R., (2007), « Gender differences within early stage and established small enterprises: an exploratory study », *International entrepreneurship and management journal*, vol. 3, n°3, p. 323-343.
- Rosener J.B., (1991), « Ways women lead », University of California, Irvine, Comment in Harvard business review, vol. 69, n°1, p. 119-125.

- Sahraoui, D., Iglens, J. et Louttri, A., (2010), « Place de la femme cadre dans les entreprises marocaines: essai de contextualisation », dans l'Agrh, *Nouveaux comportements / nouvelle GRH ?*, Actes du 21^{ème} Congrès de l'AGRH, Rennes - Saint Malo, France, p. 26.
- Schindehutte, M., Morris, M., et Brennan, C., (2003), « Entrepreneurs and motherhood: impacts on their children in South Africa and the United States », *Journal of small business management*, vol. 41, n°1, p. 94-107.
- Sfi, (2005), « Genre–entrepreneuriat–accès aux marchés, GEM Maroc », Rapport d'étude, *World Bank Group*, p. 5.
- Shabbir, A. et Di Gregorio, S., (1996), « An examination of the relationship between women's personal goals and structural factors influencing their decision to start a business: the case of Pakistan », *Journal of business venturing*, vol. 11, n°6, p. 507-527.
- St-Cyr, L., (2001), « Banque de données sur les entrepreneures québécoises », Rapport présenté au Ministère de l'Industrie et du Commerce, Montréal : *Chaire de Développement et de Relève de la PME*, École des HEC, p. 219.
- Tozy, M, El Ayadi, M. et Rachik, H., (2007), *L'Islam au Quotidien : Enquête sur les Valeurs et Pratiques Religieuses au Maroc*, Prologues, Collection Religion et société, Casablanca, p. 272
- Ufuk, H. et Ozgen, O., (2001), « Interaction between the business and family lives of women entrepreneurs in Turkey », *Journal of business ethics*, vol. 31, n°2, p. 95-106.
- Verheul I., Van Stel A. et Thurik R., (2001), « Start-up capital: does gender matter? », *Small business economics*, vol. 16, n°4, p. 329-345.
- Wacheux, F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, p. 290.
- Walther, R., Filipiak, E. et Uhder, Ch., (2006), « La formation professionnelle en secteur informel : Rapport sur l'enquête terrain au MAROC », Document de travail, *Agence Française de Développement*, Direction de la Stratégie Département de la Recherche, Avril, p. 42.
Source: www.afd.fr
- Watson, J. et Robinson, S., (2003), « Adjusting for risk in comparing the performances of male-and female-controlled SMEs », *Journal of business venturing*, vol. 18, n°6, p. 773-788.
- Watson, J., (2006), « External funding and firm growth: comparing female- and male-controlled SMEs », *Venture capital*, vol. 8, n°1, p. 33-49.
- Yordanova, D. I., (2011), « The effects of gender on entrepreneurship in Bulgaria: An empirical study », *International journal of management*, vol. 28, n°1, p. 289-305.
- Zapalska, A.M., Bugaj, M.N, et Rudd, D., (2005), « Female entrepreneurship in transition polish economy », *Problems and perspectives in management journal*, vol. 2, p. 32-39.
- Xie J.L, et Whyte G., (1997), « Gender differences among managers and non-managers: an analysis of assessment data », *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 14, n°3, p. 340-353.