

# Le processus entrepreneurial à l'épreuve du genre au Maroc

Asmae Diani and Salwa Aligod

Volume 30, Number 2, 2021

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1090584ar>  
DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v30n2.1346>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

## ISSN

1493-8871 (print)  
2564-2189 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this article

Diani, A. & Aligod, S. (2021). Le processus entrepreneurial à l'épreuve du genre au Maroc. *Revue Organisations & territoires*, 30(2), 15–30.  
<https://doi.org/10.1522/revueot.v30n2.1346>

## Article abstract

Despite the efforts made by various players of the entrepreneurial ecosystem in Morocco to promote women entrepreneurship, the gender gap persists. The reasons behind this gap are, however, little studied. This article explores the specificities of the female entrepreneurial process through a qualitative survey of 13 women entrepreneurs, in order to understand the possible effects of gender on their entrepreneurial adventure, and to identify the main levers and obstacles to female entrepreneurship in Morocco.

© Asmae Diani, Salwa Aligod, 2021



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

# Le processus entrepreneurial à l'épreuve du genre au Maroc

Asmae Diani<sup>a</sup>, Salwa Aligod<sup>b</sup>

**RÉSUMÉ.** Malgré les efforts déployés par les différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial au Maroc en vue de développer l'entrepreneuriat féminin, l'écart entre les genres persiste. Les raisons derrière cet écart sont par ailleurs peu étudiées. Cet article explore les singularités du processus entrepreneurial féminin à travers une enquête qualitative auprès de 13 entrepreneures afin de comprendre les éventuelles implications du genre sur leur aventure entrepreneuriale, et d'identifier les principaux leviers et obstacles à l'entrepreneuriat féminin au Maroc.

**ABSTRACT.** *Despite the efforts made by various players of the entrepreneurial ecosystem in Morocco to promote women entrepreneurship, the gender gap persists. The reasons behind this gap are, however, little studied. This article explores the specificities of the female entrepreneurial process through a qualitative survey of 13 women entrepreneurs, in order to understand the possible effects of gender on their entrepreneurial adventure, and to identify the main levers and obstacles to female entrepreneurship in Morocco.*

## Introduction

Aussi bien dans les pays développés que dans ceux en voie de développement, l'entrepreneuriat suscite un grand intérêt parmi les chercheurs, les praticiens et les décideurs, notamment quant à son apport au développement économique et social. Toutefois, si l'entrepreneuriat est de plus en plus promu comme un levier important de l'essor économique, le démarrage d'une entreprise semble particulièrement désavantageux pour les femmes, qui ont beaucoup moins de chances de réussir en tant qu'entrepreneures. Ces dernières ne dirigent qu'un tiers de toutes les entreprises de l'économie formelle à travers le monde (Organisation internationale du travail, 2016). Cependant, la majorité de celles qui œuvrent dans les secteurs d'activité en développement gèrent essentiellement des microentreprises au potentiel de développement et de croissance très limité.

Si on cherche à comprendre les origines de cet écart en remontant dans l'histoire, on constate que l'entrepreneuriat a toujours été un phénomène « genré » au profit de la gent masculine et basé sur le stéréotype selon lequel l'entrepreneuriat est naturellement

masculin (Hill et collab., 2006). En outre, la littérature portant sur l'entrepreneuriat a pendant longtemps considéré les entreprises portées par des hommes comme le modèle normal des affaires (Baker et collab., 1997) et que, lorsque les femmes créent leur propre entreprise, elles entrent dans une situation construite et dominée par les hommes, et doivent donc s'adapter et fonctionner selon les règles établies par ces derniers. Même si une tendance au changement a été observée ces dernières années, l'écart entre les genres (*gender gap*) en entrepreneuriat, notamment en termes d'amélioration des revenus de travail des femmes et d'accès des femmes aux postes de pouvoir, persiste dans presque tous les pays du monde. En effet, seulement 6 États parmi les 49 étudiés par le Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en 2018 affichent à peu près le même taux d'activité entrepreneuriale (TAE)<sup>1</sup> entre femmes et hommes (Bosma et collab., 2020).

Le Maroc, société musulmane et patriarcale, n'échappe pas à cette réalité. Il affiche un des taux les plus faibles en matière d'égalité entre les sexes (*gender equality*) en entrepreneuriat, malgré les efforts notables des pouvoirs publics, du secteur privé et de

<sup>a</sup> Enseignante-chercheuse, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc

<sup>b</sup> Doctorante, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc

la société civile pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin. Le nombre d'entrepreneures stagne autour de 10 à 12 % du nombre total des entrepreneurs. Elles sont essentiellement concentrées dans les grandes villes comme Rabat et Casablanca. La croissance de leur entreprise est très limitée, avec un chiffre d'affaires généralement faible.

Par ailleurs, dans le dernier rapport du GEM (Bosma et collab., 2020), la fiche portant sur la situation de l'entrepreneuriat au Maroc révèle un écart alarmant. Il s'agit notamment de l'écart lié au genre de l'intention à l'acte entrepreneurial. En effet, l'intention entrepreneuriale des Marocains atteint 41,9 %, par rapport à un TAE d'uniquement 11,4 % en 2019. En outre, la répartition du TAE selon le genre fait ressortir un TAE masculin de 15,1 % et un TAE féminin de seulement 7,8 %.

En analysant les trajectoires d'entrepreneures marocaines, notre article explore les singularités du processus entrepreneurial de ces femmes. L'objectif est de comprendre les éventuelles implications du genre sur ce processus. Plus concrètement, il s'agit d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes : *Comment le genre agit-il sur le processus entrepreneurial dans le contexte marocain? Quelles sont les sources de l'écart entre les genres en entrepreneuriat? Ce dernier se manifeste-t-il de la même manière chez toutes les entrepreneures?*

Afin de saisir le processus entrepreneurial dans sa complexité et dans la diversité de ses contextes, Brière et Tremblay (2018) soulignent la nécessité de produire plus de recherches qui permettraient d'apprécier les besoins d'une diversité d'entrepreneurs, notamment les femmes, et appellent à mobiliser des méthodes d'analyse qualitative qui permettraient de mieux comprendre « l'entrepreneuriat en soi, comme une activité genrée » (Jennings et Brush, 2013, p. 671, trad. libre).

Pour faire écho à cet appel, nous avons mené une enquête qualitative auprès de 13 entrepreneures relevant de 4 régions du pays. Notre échantillon regroupe des profils très variés, aussi bien concernant la situation matrimoniale que l'âge, l'activité, le parcours, la région d'appartenance et le type d'entrepreneuriat pratiqué (de nécessité ou d'opportunité).

## 1. Contributions des recherches antérieures

L'écart entre les genres en entrepreneuriat a été largement documenté dans la littérature, sans pour autant concerner le processus entrepreneurial dans sa globalité (de Melo et collab., 2019). Les recherches antérieures soulignent que les femmes ont tendance à se percevoir naturellement sous un jour moins favorable que les hommes (Minniti et Nardone, 2007). De plus, les femmes craindraient fortement l'échec et auraient moins de chances de connaître ou de fréquenter un entrepreneur, ce qui les empêche de percevoir et d'identifier des opportunités d'affaires. Ces préoccupations réduisent la propension des femmes à créer une entreprise (Langowitz et Minniti, 2007).

En ce qui concerne les prédicteurs de l'intention entrepreneuriale, l'autonomie professionnelle constituerait le trait le plus stimulant pour les femmes. En effet, la création d'une entreprise leur permettrait d'équilibrer les exigences professionnelles et familiales. Cependant, de nombreuses femmes développent une perception négative des compétences et des aptitudes requises pour entamer cette aventure puisqu'elles considèrent l'entrepreneuriat comme une activité masculine. Les femmes trouvent peu de modèles d'entrepreneures, ce qui met en doute leur sentiment d'efficacité personnelle et, par conséquent, leur intention entrepreneuriale (Camelo-Ordaz et collab., 2016).

Dans les phases avancées du processus entrepreneurial, notamment la décision et l'acte entrepreneurial, l'écart entre les genres se manifeste par les obstacles institutionnels à l'éducation, à l'expérience professionnelle, aux réseaux et à l'accès au capital. Cette situation relève généralement de la structure des sociétés patriarcales (Kalafatoglu et Mendoza, 2017). Souvent, les femmes ont moins d'années d'expérience et sont moins susceptibles d'obtenir un diplôme universitaire que leurs homologues masculins (Coleman, 2007). Elles manquent également d'expérience en gestion, ce qui est important pour le démarrage et le développement d'une entreprise (Fairlie et Robb, 2009).

Dans une perspective « genrée » de l'entrepreneuriat, les femmes investissent plus que les hommes dans la santé et l'éducation, et moins dans l'industrie et la construction (Bernard et collab., 2013). Leurs petites entreprises génèrent des bénéfices à

un rythme plus lent que les entreprises appartenant à des hommes (Badia et collab., 2013). De plus, les femmes considèrent le soutien familial, en particulier celui de leur conjoint, comme un levier d'action, car il permet une gestion simultanée de la vie familiale et de la vie entrepreneuriale (Badia et collab., 2013). En revanche, à cause de la grossesse, de l'arrivée d'un nouveau-né ou de tout autre engagement familial, une femme peut retarder la création de son entreprise ou carrément abandonner son projet d'affaires. Elle peut également concrétiser l'acte entrepreneurial en fonction des projets professionnels de son mari ou y renoncer complètement.

Une grande partie des travaux sur le genre et l'entrepreneuriat considèrent de façon non productive le sexe biologique et ne permettent pas d'offrir des solutions à la marginalisation continue des femmes en entrepreneuriat (Muntean et Ozkazanc-Pan, 2015). D'autres recherches utilisent des mesures parfois inappropriées ou sexistes en incluant des études comparatives entre hommes et femmes dans lesquelles le rôle subordonné des femmes est constamment mis en évidence (Ahl, 2006).

Dans le présent article, notre acception de l'entrepreneuriat s'inscrit dans une approche processuelle « qui a pour objet d'analyser dans une perspective temporelle et contingente les variables personnelles et environnementales qui favorisent ou inhibent l'esprit d'entreprise, les actes et les comportements entrepreneuriaux » (Tounés, 2003, p. 35). Les résultats des recherches antérieures sur le genre et l'entrepreneuriat ont permis d'identifier une grille de lecture qui met en évidence le phénomène central, à savoir le processus entrepreneurial féminin, et qui permet de classer les spécificités, leviers et obstacles de chaque phase dudit processus : propension, intention, décision et acte.

La propension entrepreneuriale est une inclination, un penchant à s'engager dans une démarche entrepreneuriale qui se transforme en intention, avec l'existence d'une idée ou d'un projet d'affaires plus ou moins formalisé. La manifestation de l'intention entrepreneuriale doit impliquer le déclenchement d'une prise de décision et un engagement personnel à travers la mobilisation des moyens nécessaires (capital financier, humain et social) pour la création de l'entreprise. L'acte d'entreprendre correspond ainsi au démarrage « physique » de l'activité entrepreneuriale, qui se manifeste à travers la commercialisation des premiers produits ou services.

Le Maroc est concerné par deux types d'entrepreneuriat, qu'on retrouve également dans la littérature sur le sujet : l'entrepreneuriat dit de nécessité et celui d'opportunité (Reynolds et collab., 2001). D'abord, l'entrepreneuriat de nécessité fait référence aux individus qui s'engagent dans la création et/ou la croissance de nouvelles entreprises parce qu'ils n'avaient pas de meilleurs choix pour s'employer. Le second type d'entrepreneuriat, dit d'opportunité, concerne une participation entrepreneuriale volontaire, où les individus s'engagent dans le processus entrepreneurial afin de poursuivre des opportunités d'affaires et d'en tirer profit (Reynolds et collab., 2001).

## 2. L'entrepreneuriat féminin en contexte marocain : éléments de l'enquête qualitative

L'entrepreneuriat varie d'un pays à l'autre, d'une région à une autre, au fil du temps et selon les individus (Reynolds et collab., 2001). La considération du contexte local spécifique à la culture entrepreneuriale et aux caractéristiques différenciées des entrepreneurs devient alors pertinente pour mieux appréhender le phénomène dans sa globalité. Ainsi, nous nous intéressons aux processus entrepreneuriaux menés par des femmes, dont nous essayons de saisir les singularités telles qu'elles sont réellement vécues et perçues par celles-ci.

Les entrepreneures de notre échantillon relèvent de quatre régions du pays (Fès-Meknès, Rabat-Kénitra, Casablanca-Settat et Marrakech-Safi), œuvrent en milieu rural et urbain, et présentent des profils très variés (voir Tableau 1). La variété des profils, des contextes géographiques et des secteurs d'activité a été délibérément recherchée afin de saisir différentes manifestations du genre sur les processus entrepreneuriaux étudiés.

La taille de l'échantillon n'a pas été fixée de manière aléatoire ni à des fins de représentativité statistique, mais selon le principe de la saturation théorique. La visée exploratoire et compréhensive de la recherche implique une connaissance approfondie des processus entrepreneuriaux, ce qu'a permis l'analyse des cas multiples. La collecte des données a été effectuée par le biais d'entretiens semi-directifs menés de novembre 2019 à mai 2020.

Caractéristiques	E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	E.8	E.9	E.10	E.11	E.12	E.13
Caractéristiques de l'entrepreneure													
Motivation	Nécessité	Nécessité	Nécessité	Opportunité	Opportunité	Opportunité	Opportunité	Opportunité	Opportunité	Nécessité	Nécessité	Nécessité	Nécessité
Sexe	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
Âge	49	42	25	36	34	40	28	33	26	28	30	29	27
Situation familiale	Mariée	Mariée	Célibataire	Divorcée	Mariée	Mariée	Célibataire	Célibataire	Mariée	Célibataire	Mariée	Mariée	Célibataire
Nombre d'enfants	4	3	-	-	2	4	-	-	2	-	1	1	-
Education	Brevet	Brevet	Master	Master	Master	Licence	Master	Master	Master	Licence	Bac + 2	Master	Doctorante
Profession antérieure	-	-	-	Directrice de sécurité	Responsable recrutement	Educatrice	Comptable	Formatrice freelance	Téléconseillère	-	Infographiste	Responsable logistique	Rédactrice web
Caractéristiques de l'entreprise													
Type d'activité	Couture	Formation/ cuisine/ pâtisserie	Conception/ fabrication/ vente de vêtements	Consulting/ Audit/ Formation	Décoration florale et conception de cadeaux	Travaux d'agencement	Espace de Coworking	Conseil/ formation en efficacité commerciale	Couveuse d'entreprises	Haute couture/ vente en ligne	Foulards et tenues traditionnelles	Organisation d'événement	Espace de coworking
Formalité	Informelle	Formelle	Formelle	Formelle	Formelle	Formelle	Formelle	Formelle	Formelle	En cours	En cours	Formelle	Formelle
Statut juridique	-	Association	SARL	SARL	SARL	SARL	SARL	SARL	SARL	-	-	Auto-entrepreneur	Auto-entrepreneur
Date de création	-	sept-16	15-août-18	janv-19	mars-16	2018	21-juin-17	oct-18	juil-19	-	-	juil-18	Fevrier-2020
Nombre d'employés	-		8	-	2	2	2	-	7		3	2	1

Tableau 1 – Caractéristiques des entrepreneures et de leur entreprise

## 2.1 Âge et éducation des entrepreneures

Les entrepreneures interviewées sont âgées de 25 à 49 ans. La majorité des répondantes ont démarré leur entreprise après avoir acquis une certaine expérience professionnelle ou suivi une formation postuniversitaire. Cela reflète un constat de notre revue de littérature, selon laquelle la probabilité de travailler à son compte augmente à mesure que l'expérience professionnelle se développe. Cela est particulièrement le cas dans les secteurs des services aux entreprises, car la future entrepreneure peut mettre du temps à acquérir les qualifications, les compétences et l'expérience nécessaires pour se lancer dans le secteur d'activité.

Il est également intéressant de noter la présence d'entrepreneures qui, à l'opposé, se sont lancées en entrepreneuriat dès l'obtention de leur diplôme. Toutefois, cela concerne surtout celles ayant développé une forte intention entrepreneuriale tout au long de leur parcours scolaire ou universitaire et qui se sont lancées spécialement dans un projet d'affaires qui ne nécessite pas forcément une grande expérience professionnelle, notamment la couture traditionnelle, le textile ou la restauration.

## 2.2 Statut juridique de l'entreprise

Les entrepreneures exploitent leur entreprise sous différents statuts. Nous constatons que la société à responsabilité limitée (SARL) est la préférée des entrepreneures d'opportunité. Dans ce type d'entreprise, les entrepreneures sont plus susceptibles de prendre des risques financiers et d'assumer des dettes, car elles n'en sont responsables que dans la limite de leur apport.

Institué par la *Loi n° 114.13 relative au statut de l'auto-entrepreneur*, le statut de l'auto-entrepreneur, mis en vigueur en 2014, a connu un grand succès à son tour. Nous constatons a priori que ce statut constitue un abri pour les entrepreneures de nécessité grâce à son régime simplifié et à ses avantages en matière d'obligations fiscales et comptables. Il offre aussi bien aux porteurs de projet qu'aux entrepreneurs relevant du secteur informel une option intéressante pour donner vie à leur projet, dans le respect des lois en vigueur.

Trouver le bon statut juridique pour exercer son activité n'est pas chose facile; c'est même la question qui dérange le plus les répondantes. Elle peut même

les inciter à rester dans le secteur informel (voir Tableau 1, colonnes E.1, E.11 et E.10). D'autres optent pour le statut qui les arrange et qui est en cohérence avec leurs activités. C'est d'ailleurs le cas pour E.2, qui a opté pour le statut associatif. Elle souligne qu'en raison de l'absence d'un statut spécifique pour l'entreprise sociale, l'association est un habillage juridique pertinent pour préserver sa mission sociale.

## 2.3 Niveau d'éducation

La répartition des répondantes selon le niveau d'éducation montre que la majorité de celles-ci sont bien instruites, à l'exception de E.1 et E.2, qui ont un niveau d'éducation secondaire (brevet et baccalauréat). Globalement, les entrepreneures d'opportunité sont nettement plus éduquées que les entrepreneures de nécessité.

## 2.4 Secteur d'activité

En raison de la visée exploratoire de notre recherche, nous ne nous sommes pas limitées à l'étude d'un secteur d'activité unique, mais avons considéré des secteurs multiples (industrie, commerce, artisanat et services) afin d'appréhender le phénomène dans sa diversité. Les résultats corroborent les recherches antérieures, qui soulignent que les entrepreneurs de nécessité et d'opportunité diffèrent quant au choix du secteur d'activité dans lequel ils développent leur entreprise (Giacomin et collab., 2016).

En effet, parmi notre échantillon, les entrepreneures de nécessité sont plus représentées dans le secteur des services à la personne, de l'artisanat et du commerce de détail, comparativement aux entrepreneures d'opportunité, qui semblent plus présentes dans les services aux entreprises. L'exemple de E.13 et E.7, qui ont toutes les deux créé un espace de cotravail (*coworking*), est très révélateur de ces différences sectorielles. En effet, E.13, qui est une entrepreneure de nécessité, offre ses services aux doctorants, tandis que E.7, une entrepreneure d'opportunité, cible les entrepreneurs et les créateurs d'entreprise (*startups*).

Le secteur industriel est peu fréquenté par les entrepreneures marocaines de façon générale puisqu'elles préfèrent investir dans des activités faciles d'accès qui requièrent peu de capital de départ.



Ainsi, les pratiques entrepreneuriales au Maroc recouvrent des réalités très diverses. Au-delà de la variété du statut juridique, de la taille et du secteur d'activité, des différences notables existent entre les profils des entrepreneures, leurs expériences et le déroulement de leur processus entrepreneurial. Nous les présentons dans la section qui suit pour mieux comprendre leur réalité.

### 3. Le processus entrepreneurial féminin au Maroc : spécificités, leviers et obstacles

Pendant longtemps, la mentalité marocaine traditionnelle a appuyé le confinement de la femme aux tâches ménagères ainsi qu'à la reproduction sociale et physique. Elle a véhiculé l'image d'une femme « improductive » (Rachdi, 2016). Toutefois, le Maroc s'est lancé dans la voie de l'égalité des chances, et les femmes ont pu s'imposer et participer aussi bien à la vie sociale, économique que politique, notamment après la réforme du Code de la famille (*Mudawana*) en 2004 et celle de la constitution en 2011.

#### 3.1 Des projets riches en matière d'innovation

Dans le cadre de cette étude, nous avons eu accès à des initiatives entrepreneuriales innovantes portées par trois entrepreneures de notre échantillon : E.7 et E.13 avec un espace de cotravail et E.9 avec une couveuse d'entreprises. Chaque projet est unique en son genre. À titre d'exemple, pour l'espace de cotravail, les deux jeunes entrepreneures ont des cibles différentes : entrepreneurs et *startups* pour E.7 et étudiants pour E.13. Même chose pour la couveuse d'entreprises, qui précise que « cela n'existe pas au Maroc. C'est même un peu plus innovant par rapport à ce qu'il y a à l'étranger » (E.9).

En outre, même pour les activités traditionnellement réservées à la gent féminine au Maroc, comme la couture et la cuisine, les répondantes n'ont pas manqué de souligner avec insistance les aspects innovants de leurs activités. Une répondante invente de nouvelles recettes, tandis que les entrepreneures couturières apportent chacune leur touche personnelle à leurs créations. Pareil pour E.10, qui déclare être la première à concevoir des habits traditionnels avec une touche moderne, et E.11, qui propose des créations spéciales et dans l'air du temps aux femmes voilées pour leur permettre de concilier expression de foi et

élégance : « J'ai eu l'idée d'imprimer la mousseline. À l'époque, personne ne le faisait » (E.11).

Pour adapter son offre aux besoins du consommateur marocain, E.5 intègre du chocolat, des bonbons et des fruits aux bouquets de fleurs qu'elle vend. Quant à E.4 et E.8, elles ont lancé leur cabinet de conseil et de formation dans des domaines peu explorés au Maroc :

Si je me suis lancée au Maroc dans le conseil et la formation en efficacité commerciale, c'est parce que je sais que, dans cette discipline, il y a beaucoup de déficits. Quand je rencontre des directeurs, il y en a beaucoup qui se plaignent justement du potentiel et des compétences des commerciaux. (E.8)

Au Maroc, les femmes sont sous-représentées dans le secteur industriel, mais cela n'a pas empêché E.6 d'y investir. Elle a d'abord lancé une société d'agencement et est actuellement la seule représentante d'une marque d'aluminium à El Jadida.

Nous constatons que les femmes marocaines creusent leur sillon en matière d'innovation. Toutefois, ce sont surtout les entrepreneures d'opportunité qui investissent dans les domaines les plus porteurs et les plus technologiques.

#### 3.2 Une fibre entrepreneuriale développée très tôt dans la vie

La propension entrepreneuriale est une tendance naturelle qui permet de saisir le penchant vers une carrière en affaires. Sous l'influence de son environnement et de ses antécédents entrepreneuriaux, l'individu est sensibilisé à l'entrepreneuriat et n'écarter pas l'éventualité de fonder son entreprise (Tounés, 2003). Passionnées par l'activité exercée à titre amateur depuis leur plus jeune âge, toutes les répondantes ont exprimé une fibre entrepreneuriale très tôt dans leur vie. Alors qu'elles étaient encore étudiantes au lycée, E.5 et E.10 vendaient des bijoux et des accessoires à leurs camarades et connaissances pour gagner plus d'argent de poche. Ayant pour objectif de trouver un moyen pour financer ses études, E.9 a exercé plusieurs petites activités génératrices de revenus (gestion de sites web, ventes en ligne) alors qu'elle venait tout juste de décrocher son bac. Quant à E.13, elle a développé une fibre entrepreneuriale en s'amusant :

La fibre entrepreneuriale, je pense que je l'avais depuis mon enfance, dans le jeu notamment. Parce que, dans ma génération, quand on voulait jouer, il n'y avait pas d'Internet, de tablette électronique. Donc, ce qu'on faisait avec nos cousins, c'était de jouer en s'inventant des commerces. Je prenais tout ce que j'avais comme décoration et fournitures sur mon bureau et je jouais le rôle de vendeuse. J'avais envie de faire ça plus tard. (E.13)

Être designer de mode était le rêve d'enfance de E.3 et E.11. La couture était une passion pour E.1 et la décoration constituait une inspiration pour E.12. Après plusieurs années, ces femmes ont transformé leur passion en projet d'affaires et ont pu développer une carrière entrepreneuriale dans le domaine qui les avait inspirées.

Si cette propension a dû se transformer en intention, c'est surtout grâce à un événement – ou à cause d'un événement –, un déclic qui a bouleversé la vie de ces femmes et qui les a motivées à mener une carrière entrepreneuriale.

### 3.3 Des motivations *push et pull* imbriquées

La motivation joue un rôle important dans l'entrepreneuriat : elle détermine si l'entrepreneur démarre son entreprise et la direction qu'il lui donnera. L'examen de la littérature montre que les motivations sont souvent divisées en facteurs d'incitation (*push*) et d'attraction (*pull*), par lesquels les entrepreneurs sont soit poussés vers l'entrepreneuriat en raison de « facteurs négatifs », soit entraînés vers l'entrepreneuriat en raison de « facteurs positifs ». Cette catégorisation de base est la plus commune pour discuter de la motivation entrepreneuriale et aboutit à la distinction entre deux types d'entrepreneuriat : d'opportunité et de nécessité.

Sur la base des travaux de Shapero et Sokol (1982), nous retenons que les motivations d'opportunité et de nécessité renvoient aux événements perçus positivement ou négativement par l'individu, et qui renforcent son besoin et sa motivation de se lancer en affaires. Elles constituent même les raisons du déclenchement du processus entrepreneurial. Néanmoins, l'analyse des récits des 13 entrepreneures interviewées montre que la séparation des facteurs positifs (*pull*) et négatifs (*push*) ne tient pas compte du caractère

complexe de la motivation puisque ces derniers sont étroitement liés et imbriqués.

#### *Les facteurs d'incitation*

Le facteur d'incitation (*push*) le plus évoqué par les entrepreneures de notre échantillon et qui les a poussées à opter pour une activité entrepreneuriale est **l'insatisfaction dans l'emploi salarié**. Parmi les 13 répondantes, 9 ont exprimé leur mécontentement à l'égard de leur emploi antérieur. Les raisons qui ont déclenché cette insatisfaction et, par conséquent, le choix de la carrière entrepreneuriale sont : l'absence d'évolution de carrière, l'exploitation et l'abus, les tâches routinières, la hiérarchie et des conditions de travail défavorables. En dehors des entrepreneures qui ont expérimenté le travail salarié et qui étaient insatisfaites de leur expérience, une répondante est contre ce choix de carrière sans même l'avoir essayé : « Moi, je n'ai pas terminé mes études parce que je ne me vois pas travailler chez quelqu'un » (E.10).

Par ailleurs, même dans des conditions satisfaisantes, les répondantes présentent une certaine réticence vis-à-vis de l'emploi salarié. C'est le cas d'une répondante qui occupait le poste de directrice nationale de sécurité au sein d'une multinationale : « Je n'étais pas à l'aise. Même si le salaire était bien, les avantages sociaux aussi, je pensais que je devais faire quelque chose pour moi-même » (E.4).

Le deuxième facteur d'incitation le plus mentionné par les répondantes est relatif à un **contexte familial défavorable**. Il s'agit principalement d'une situation de précarité causée par le chômage du conjoint ou du père, par une enfance difficile, par l'incapacité de poursuivre ses études ou par le décès d'un proche.

Le troisième facteur concerne la **conciliation entre vie personnelle et professionnelle**. En fait, 50 % des *mampreneures*<sup>2</sup> de notre échantillon et toutes celles ayant occupé un poste d'emploi salarié ont évoqué cette motivation comme étant celle qui a orienté leur choix pour la création d'une entreprise. Le conjoint joue un grand rôle dans cette décision. En fait, entamer une carrière entrepreneuriale semble intéresser le conjoint lorsque sa femme occupe un emploi salarié, mais cela n'est pas toujours le cas quand elle est femme au foyer.



---

### *Les facteurs d'attraction*

En revanche, les facteurs d'attraction (*pull*) qui ont émergé de notre enquête et qui ont attiré les répondantes vers l'aventure entrepreneuriale sont également regroupés dans trois catégories : l'exploitation d'une opportunité d'affaires, le besoin d'indépendance et d'autonomie ainsi que le besoin de s'enrichir.

Plusieurs répondantes se sont lancées en entrepreneuriat pour **exploiter une opportunité d'affaires**. Cette motivation regroupe le fait de vouloir satisfaire un besoin détecté sur le marché, de s'investir dans un créneau où il n'y a que peu ou pas de concurrents, de capitaliser son expérience professionnelle dans un domaine bien maîtrisé ou de profiter d'une offre de financement. En effet, les répondantes sont généralement attirées par les opportunités d'affaires. Même quand la cause principale qui les pousse vers l'entrepreneuriat est négative, elles cherchent tout de même une opportunité sur le marché pour investir et donner vie à leur projet. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'exclusivité des motivations de nécessité et d'opportunité reste très discutable (Gabarret et Vedel, 2015).

Un autre facteur d'attraction qui a motivé les répondantes est **le besoin d'indépendance**. Plusieurs d'entre elles se sont lancées dans l'aventure pour travailler à leur propre compte et pour gagner de l'autonomie.

Le troisième et dernier facteur concerne le **besoin de s'enrichir**. Après tout, le choix d'une carrière prend certainement compte du facteur financier. Toutefois, il est intéressant de noter que la motivation financière n'apparaît jamais seule. En effet, E.9, l'entrepreneure de notre échantillon qui a fait le plus d'allers-retours entre salariat et entrepreneuriat, a été poussée vers l'entrepreneuriat principalement pour pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle, mais également parce qu'elle a découvert, grâce à son expérience de femme active, que l'entrepreneuriat était plus rentable.

### *Les facteurs mixtes (push et pull)*

Par ailleurs, les changements de vie des individus sont souvent provoqués par une combinaison de facteurs positifs et négatifs, et c'est tout à fait le cas pour ces entrepreneures. En effet, sur les 13 cas étudiés, 9 répondantes ont évoqué des facteurs mixtes (*push* et *pull*) ayant motivé leur choix pour une carrière entrepreneuriale.

Par exemple, E.5, qui est fleuriste, était insatisfaite dans son poste de salariée, qu'elle a occupé pendant cinq ans. Pourtant, elle ne s'est pas lancée directement dans l'entrepreneuriat. Elle a d'abord demandé à changer de poste, à évoluer, mais en vain. C'est plus tard, quand elle est tombée enceinte, qu'elle a commencé à penser sérieusement à créer son entreprise. Par ailleurs, elle ne s'est décidée à passer à l'acte que lors de la Journée de la femme, une opportunité qu'elle a saisie alors qu'elle était encore salariée.

Un deuxième témoignage à considérer est celui de E.7, la jeune *startuper*, qui a d'abord mentionné son mécontentement à l'égard du salariat, puis exprimé son désir d'indépendance :

Le salariat, tu subis de la hiérarchie, tu dois t'impliquer, tu rentres à 8 h, tu touches un salaire et c'est tout. Il n'y a pas d'évolution, pas de créativité et tes ambitions sont limitées. [...] Mais, le rêve qui m'accompagne depuis toujours, c'est que je cherche l'indépendance. Je déteste la hiérarchie. Je suis souvent dans le contact avec les gens. J'adore partager, j'adore créer et j'adore contribuer. (E.7)

Le désir d'être son propre patron est classé parmi les facteurs d'attraction chez plusieurs répondantes à l'enquête, mais il peut émerger du manque d'autonomie et de la hiérarchie rencontrée dans l'emploi salarié, ce qui provoque une insatisfaction et constitue par conséquent un facteur d'incitation. C'est le cas pour d'autres facteurs, qui sont cités par les répondantes comme étant des facteurs d'incitation, mais qui peuvent être interprétés également comme des facteurs d'attraction. Face à la classification ambiguë des facteurs mixtes (*push/pull*), la solution proposée par Tessier-Dargent (2015) et Zoumba (2018) est de comprendre la motivation comme un continuum d'attraction/d'incitation le long duquel différentes combinaisons peuvent exister. Par conséquent, dans le cadre de ce travail, des facteurs plus objectifs (situation financière, milieu social d'appartenance) ont été retenus, en plus de la catégorisation *push/pull* pour déterminer le type d'entrepreneuriat (de nécessité ou d'opportunité).

La motivation pour la carrière entrepreneuriale s'accompagne par le choix d'un projet et par l'intention de le mettre en place. Toutefois, souvent, l'annonce de cette nouvelle n'est pas bien accueillie par l'entourage de l'entrepreneure, notamment les

parents, qui préfèrent de loin la sécurité du fonctionnariat ou, du moins, le salariat. En effet, selon une répondante, au Maroc, la norme du succès professionnel serait : « Avoir un diplôme, décrocher un job, avoir un bon salaire et se marier. C'est le parcours vers lequel nos parents nous dirigent depuis qu'on est petit » (E.12).

Par contre, le conjoint « peut avoir un avis différent en fonction du statut professionnel de sa femme, la future entrepreneure » (E.9). Il pourrait préférer l'entrepreneuriat au salariat pour que sa femme soit plus disponible : « Mon mari était pour l'entrepreneuriat parce que lui aussi s'intéresse à ce que je m'occupe plus de ma famille » (E.5). Toutefois, quand elle est femme au foyer, le conjoint refuserait catégoriquement cette option : « Mon mari était strictement contre l'idée et n'acceptait pas que je travaille en dehors de la maison » (E.2).

Notons que dans la société marocaine, à tendance patriarcale, l'accès des femmes à la prise de décision et souvent limité par les représentations dominantes relatives à son rôle dans la société :

Je me suis mariée très jeune. Dès l'obtention de mon bac, mon mari m'a orientée vers l'infographie pour que je puisse travailler chez lui. Il a toujours été contre le fait de lancer mon business. Ce n'est que très récemment qu'il a commencé un peu à accepter l'idée. Il a constitué une grande entrave dans le développement de mon projet. (E.11)

Au Maroc, 33,6 % de la population qui déclare percevoir des opportunités d'affaires avoue que la peur de l'échec les dissuaderait de s'engager concrètement dans une activité entrepreneuriale. D'ailleurs, le Maroc était classé premier quant à la peur de l'échec en 2018 (El Ouazzani, 2018). Malgré que la proportion la plus élevée de la peur de l'échec est enregistrée chez les femmes (54,69 %), les répondantes à l'enquête, qui ont su franchir le cap de l'entrepreneuriat, trouvent que la peur de l'échec est naturelle, omniprésente et permanente. Face à cette peur, elles ont toutes montré une grande volonté de réussir :

On a toujours peur de l'échec et plus on avance, plus on en a encore peur. L'échec est permanent. Il peut arriver à tout moment, mais l'essentiel, c'est qu'on s'arme d'outils

pour y faire face et pour pouvoir se relever. [...] Il faut croire que l'échec n'est pas une fin en soi. D'ailleurs, la réussite est une succession d'échecs. (E.8)

Les répondantes ont également fait preuve de beaucoup de persévérance, de résilience et d'une envie de relever les défis, ce qui leur a permis de s'imposer face au refus de leur entourage et de franchir les phases précoces du processus (propension et intention) vers la conquête de leur objectif majeur : la création de leur entreprise. « Je suis têtue comme une mule et j'adore le challenge. Quand j'ai décidé de me lancer, j'ai imposé à mon entourage d'accepter mes choix. La décision était prise » (E.15).

#### 4. Capital humain, social et financier pour donner vie au projet d'affaires

Si la propension entrepreneuriale est un penchant naturel pour se lancer en affaires, sa transformation en intention nécessite l'existence d'une idée ou d'un projet plus ou moins formalisé. Après vient la décision (phase cruciale du processus) de mobiliser les moyens disponibles (capital humain, financier et social) pour concrétiser son projet par la création d'une entreprise.

##### 4.1 Le capital humain

Il fait référence à l'éducation, à l'expérience et à la formation. Les résultats de notre enquête révèlent que les entrepreneures ayant une bonne expérience professionnelle antérieure seraient plus susceptibles que celles sans expérience de réussir dans leur processus d'affaires et de poursuivre l'expansion de leur entreprise. Le salariat constituerait un tremplin vers l'entrepreneuriat pour presque toutes les répondantes.

Toutefois, l'objectif attendu de cette expérience de travail varie selon le type d'entrepreneuriat engagé (de nécessité ou d'opportunité). Si les entrepreneures de nécessité ont choisi la voie salariale pour financer leurs études (E.9 et E.11) ou pour se prendre en charge (E.12 et E.13), c'était plutôt une opportunité d'apprentissage et de préparation à l'aventure entrepreneuriale pour les entrepreneures d'opportunité. Par exemple, E.7 et E.4 avaient pour objectif de se ressourcer, d'acquérir le maximum de

connaissances, de savoir-faire et de savoir-être, et de forger un large réseau pour le déployer dans le processus entrepreneurial : « J'avais besoin de passer quelques années d'expérience pour apprendre et prendre le maximum du travail pour que je puisse mener à bien ma mission en tant qu'entrepreneure » (E.4). De son côté, E.7 se présentait avec une carte visite où il était mentionné « salariée, future entrepreneure ». Elle échangeait avec les cadres, les managers et toute personne ayant une carrière professionnelle riche qui croisaient son chemin. Elle constituait ainsi une base de contacts qu'elle a déployée une fois devenue entrepreneure. Bref, une bonne expérience constitue un atout pour ces entrepreneures et a amplement favorisé la création de leur entreprise.

En revanche, les répondantes qui n'avaient pas une grande expérience professionnelle ont pu développer leur capital humain grâce aux activités parauniversitaires. C'est le cas de E.13 et E.3, qui ont forgé un esprit entrepreneurial au sein du réseau international Enactus<sup>3</sup> : « J'ai intégré pas mal d'associations, mais la principale et celle qui a joué un grand rôle dans mon orientation vers l'entrepreneuriat est Enactus » (E.13). Il faut dire que ces initiatives inspirent les jeunes étudiants et contribuent au développement de leur esprit entrepreneurial :

Sérieusement, je n'avais pas une expérience professionnelle. Par contre, j'ai fait partie de plusieurs clubs entrepreneuriaux à l'ENCG<sup>4</sup>, dont Enactus. Je participais à Startup Weekend Maroc et aux formations d'incubation de l'AFEM<sup>5</sup>. C'est ainsi que j'ai développé mon esprit entrepreneurial. (E.3)

Par ailleurs, si toutes les répondantes étaient hautement qualifiées et détenaient un diplôme supérieur, à l'exception de E.1 et E.2, elles témoignent toutes que la théorie et le terrain sont deux variables totalement disjointes, même quand il s'agit d'une formation en gestion. En effet, les répondantes ayant suivi une formation en gestion (E.3, E.7, E.9 et E.13) ont pu développer quelques compétences techniques : « Avec le petit *background* qu'on a, on a pu construire modestement un *business plan* » (E.13). Toutefois, elles ne semblent pas profiter pour autant de cette formation dans le démarrage et la gestion de leur entreprise :

On ne t'apprend jamais comment créer de la valeur, comment gagner de l'argent, mais plutôt comment le compter. C'est comme si on t'initie au salariat... Tu n'apprends à entreprendre que quand tu mets la main à la pâte. (E.3)

Nombreuses sont celles ayant exprimé l'inutilité de la formation, son inadéquation avec les changements (notamment en matière de numérique) et, surtout, son incapacité à bâtir un esprit entrepreneurial, considéré à l'unanimité comme indispensable en entrepreneuriat puisqu'il conditionne l'aboutissement d'un projet. Par conséquent, il limite l'écart entre l'intention et l'acte entrepreneurial :

Les choses qu'on m'a enseignées au master n'ont vraiment rien à voir avec le terrain... On nous apprend des choses théoriques qui ne sont pas toujours mises à jour et on ne considère pas le *mindset* de l'entrepreneur. Aujourd'hui, un entrepreneur peut avoir une idée géniale et un *business plan* bien détaillé, mais, s'il n'a pas le savoir-être de l'entrepreneur, il abandonnera en milieu de chemin. (E.9)

## 4.2 Le capital social

C'est un phénomène relationnel qui renvoie aux liens sociaux que les entrepreneurs tissent pour obtenir des ressources (Cope et collab., 2007). Il implique la mise en réseau, qui est un outil indispensable pour les entrepreneurs, en particulier les femmes, qui ont généralement un accès limité aux ressources financières, aux informations et aux contacts commerciaux. Il constitue un facteur essentiel lors de la création d'une entreprise (Kalafatoglu et Mendoza, 2017). En effet, les répondantes accordent une importance majeure au réseautage : « Le relationnel joue un rôle primordial pour la réussite d'un projet » (E.13). Elles le considèrent comme une source d'information, un outil pour dénicher les opportunités : « Le réseautage m'a permis à plusieurs reprises d'avoir des propositions pour de nouveaux marchés » (E.5). C'est un moyen pour constituer une base de données clients et fournisseurs ainsi qu'une source de développement du capital humain et financier.

Contrairement aux recherches antérieures, la majorité des répondantes de notre enquête ne semblent pas avoir de problème quant au réseautage. Elles

ont été inspirées par des modèles d'entrepreneures, connaissent des entrepreneurs qui ont contribué à la réussite de leur projet et font partie de réseaux formels d'entrepreneurs (AFEM, Al Moukawila, Club des jeunes dirigeants, etc.). Toutefois, E.1, qui est couturière, fait exception. Elle a du mal à développer son capital social et se fait exploiter par des entrepreneures qui n'ont aucun savoir-faire en couture, mais qui disposent d'un large réseau :

Je fais du bon travail, donc j'ai envie de gagner de nouveaux clients. Toutefois, il y a beaucoup de femmes qui font des ventes aux enchères dans des foires à l'échelle nationale avec mes créations. Une cliente vendait mes créations à l'étranger, mais moi, je suis incapable de me faire connaître. (E.1)

Ce manque de réseautage pîétine sur le développement de son entreprise. Il faut souligner qu'au Maroc «le réseau de connaissances primaires» (Tounés, 2003) est le type de réseau le plus privilégié. De par son caractère personnel et informel, il est souvent constitué de la famille, des amis et des connaissances professionnelles ou scolaires. Il permet de préparer le terrain pour la carrière entrepreneuriale. Une répondante remarque toutefois que les hommes ont plus de chances de profiter de ces opportunités :

Certes, je n'ai pas rencontré d'obstacles, mais je trouve qu'un homme a plus accès à ces opportunités parce qu'il passe plus de temps dans des cafés et des restaurants. Il peut démarcher... Au Maroc, les marchés se passent dans des endroits «décontractés peu fréquentés par les femmes». (E.5)

Une répondante insiste également sur l'importance de distinguer clientélisme et réseautage dans le contexte marocain :

Ce sont deux choses différentes. Le réseau permet de créer une chaîne de valeur autour de ce qu'on fait. Chacun partage avec l'autre. On coopère et on s'entraide. Et tu dois constituer ton réseau grâce à ton image et au bon travail que tu fais. (E.4)

### 4.3 Le capital financier

Le capital financier est bien sûr nécessaire pour la création et le développement d'une entreprise. Toutefois, Verheul et Thurik (2001) soulignent que l'accès au financement approprié constitue un défi pour tous les entrepreneurs et que le manque de financement s'avère un grand obstacle pour les jeunes entrepreneurs, notamment les femmes. L'exploration des expériences des répondantes à l'enquête montre qu'elles ont toutes financé le démarrage de leur entreprise par des fonds propres. Ces derniers sont majoritairement constitués par leur épargne, par la collecte de fonds auprès des proches (love money) et par les pratiques de «tontine».<sup>6</sup>

Par ailleurs, le recours au crédit bancaire n'est pas une option envisageable par les répondantes, surtout dans la phase de démarrage. En effet, une des principales raisons de cette réticence est d'ordre religieux : «On est par principe contre l'usure. C'est une pratique interdite par l'islam, donc les organismes de crédit sont notre dernier recours, et uniquement en cas de crise» (E.13). Ensuite, la contrepartie exigée habituellement par l'établissement de crédit (taux exorbitants, caution, garantie) est handicapante pour les petites entreprises. Quand cette option est possible, la procédure risque de prendre énormément de temps : «En fait, en entrepreneuriat, le temps, c'est de l'argent. Tu peux avoir des idées innovantes, mais si tu passes du temps à chercher un crédit, d'autres personnes auront déjà pris l'initiative.» (E.11)

Plusieurs répondantes ont tenté d'obtenir des fonds par le biais de compétitions ou de programmes de financement internationaux, mais une seule a pu en bénéficier : «Il y a eu une opportunité de financement de l'ambassade américaine. J'ai eu quatre machines et c'est de là que l'entreprise a commencé» (E.3). Ce mode de financement reste également peu prometteur pour les entrepreneures qui n'ont pas du temps à perdre :

Pour gagner une incubation, ça prend beaucoup de temps. Déjà, il faut postuler, être sélectionnée, passer par des comités... Ensuite, il faut suivre des formations et, au final, ce n'est même pas sûr que tu auras un déblocage de fonds. (E.13)



---

Pourtant, cette recherche n'a révélé aucune discrimination en matière de genre dans l'accès au financement.

## 5. Obstacles à l'entrepreneuriat féminin

Lors des phases avancées du processus entrepreneurial (décision et acte), où les moments d'incertitude se multiplient, l'entrepreneure compte amplement sur le soutien de son entourage. En effet, ce même entourage, qui était contraignant dans les phases primaires du processus (propension et intention), se montre encourageant et supportant sur tous les plans (financier, moral, technique, garde des enfants, etc.) lors de la mise en place du projet et de son développement. Toutefois, les répondantes ont soulevé plusieurs obstacles rattachés à une culture contraignante, à un écosystème incohérent ainsi qu'à une lourdeur administrative et fiscale.

### 5.1 Une culture contraignante

Les répondantes rapportent que, malheureusement, elles constatent que, au Maroc, les entrepreneures sont toujours sous-estimées et parfois même harcelées. Toutefois, ce ressenti est plus présent chez les entrepreneures de nécessité, notamment les jeunes célibataires. Par exemple, une jeune répondante a été à maintes reprises victime de harcèlement sexuel lors de l'exercice de son activité entrepreneuriale :

Quand je donne mon numéro au fournisseur pour avoir des nouvelles sur les arrivages, il m'appelle pour me draguer. [...] Une fois, j'étais en train de chercher un tissu dans le dépôt de marchandises d'un fournisseur. Il m'a touché le visage sous prétexte que j'avais une mèche qui dépassait de mon voile. Cette situation s'est répétée à plusieurs reprises. En fait, l'homme marocain sous-estime toujours la femme. (E.3)

Cependant, les entrepreneures d'opportunité (E.5, E.6, E.7 et E.8) trouvent que la femme marocaine a fait ses preuves depuis longtemps, qu'elle occupe aujourd'hui des postes très importants, qu'il y a des entrepreneures à renommée internationale et que, finalement, le débat sur l'entrepreneuriat féminin par rapport à celui masculin n'est plus d'actualité.

Lors de son témoignage, une répondante n'a rapporté aucune discrimination, mais nous n'avons pas tardé à en connaître la raison :

Non, au contraire, je n'ai jamais eu de problèmes avec les fournisseurs, mais c'est peut-être parce qu'il y a mon mari qui m'accompagne toujours. Il m'accompagne parce que c'est un bon négociateur, mais également parce qu'il refuse que je sois en tête à tête avec un homme, même quand il s'agit d'un fournisseur. (E.11)

Une autre répondante a souligné ce constat en ajoutant que l'âge de l'entrepreneure peut également être discriminant :

Même si on ne cesse de répéter que la femme et l'homme sont égaux, la femme est toujours sous-estimée. En plus, ce n'est pas seulement le sexe, mais également l'âge qui joue un rôle majeur en entrepreneuriat. Quand tu es une femme d'un certain âge avec tes enfants, les fournisseurs te respectent. Mais, quand tu es jeune, ils ne te prennent pas au sérieux. (E.10)

Bien que le Maroc connaisse un éveil institutionnel à l'égard de la question du genre, les efforts consentis restent modestes et n'arrivent pas à transcender une culture patriarcale transmise de génération en génération.

### 5.2 Un écosystème incohérent

Une répondante se plaint d'un écosystème entrepreneurial incohérent : « L'écosystème n'est pas cohérent parce qu'il y a énormément d'organismes, mais ils militent chacun de leur côté » (E.7). En effet, l'écosystème entrepreneurial marocain regroupe une multitude d'acteurs ayant pour objectif de soutenir l'engouement des Marocains pour l'entrepreneuriat et de promouvoir la création d'entreprises.

Toutefois, le défi à relever est d'œuvrer en synergie, de coordonner et de consolider les acquis pour accélérer la cadence. D'ailleurs, une répondante le surnomme *écosystème entrepreneurial* puisque tous les acteurs sont présents, mais ne coopèrent et ne collaborent jamais : « Chaque organisme veut tirer vers soi, mais dans la continuité. Il y a très peu de choses qui se font » (E.7). Ces organismes semblent même en compétition.



### 5.3 Une lourdeur administrative et fiscale

Concrètement, les répondantes souffrent d'une lourdeur administrative (beaucoup de paperasse, des procédures longues et lentes), d'un grand manque d'informations, d'une fiscalité chère et d'un accès très limité aux structures de financement. Ce type d'obstacle pèse plus lourd sur les entrepreneures de nécessité, qui s'occupent seules de la création juridique et qui sont plus touchées par les problèmes liés au financement, à l'opposé des entrepreneures d'opportunité, qui ont eu recours à une structure fiduciaire pour la création de leur entreprise et qui sont moins concernées par les problèmes d'argent.

#### Conclusion

Dans cette recherche, nous avons tenté d'analyser les expériences vécues par 13 entrepreneures marocaines afin d'identifier dans un premier temps les spécificités du processus entrepreneurial féminin (de la propension à l'acte), d'identifier les facteurs qui le favorisent ou l'inhibent, puis de vérifier si cette expérience entrepreneuriale diffère selon le type d'entrepreneuriat (d'opportunité ou de nécessité).

En nous basant sur le modèle du processus entrepreneurial développé par Tounés (2003), nous avons d'abord exploré les phases initiales du processus, à savoir la propension et l'intention, puis nous sommes intéressées aux phases les plus avancées, à savoir la décision et l'acte. Selon notre enquête, les répondantes ont développé une fibre entrepreneuriale très tôt dans la vie. À travers le jeu ou en développant de petites activités génératrices de revenus, elles ont découvert cette passion, qui a pris forme au fil du temps et qui s'est transformée en intention. À la suite d'un déclic, d'un événement marquant ou d'une situation peu favorable, ces femmes ont franchi le pas de l'aventure entrepreneuriale. Des motivations imbriquées, constituées de facteurs à la fois positifs et négatifs, ont poussé ces entrepreneures à développer leur idée de projet d'affaires et à penser sérieusement à démarrer leur entreprise.

Lors de ces phases initiales du processus entrepreneurial, la culture et l'entourage constituent une arme à double tranchant. Si le penchant vers l'entrepreneuriat est à la base stimulé par les effets culturels, notamment ceux reflétés par l'entourage, il peut également

avachir l'entrepreneure une fois son intention exprimée à haute voix. Cela semble évident dans une société qui privilégie la sécurité du fonctionnariat et du salariat, et où l'aversion au risque est très présente chez les jeunes, qui trouvent du mal à sortir de leur zone de confort. En outre, à cause du mariage précoce et d'une société patriarcale valorisant les hommes, les Marocaines se trouvent souvent confinées au rôle de maman et de femme au foyer, et ont du mal à se lancer en entrepreneuriat. Toutefois, les femmes relevant d'un entrepreneuriat dit d'opportunité, appartenant à des classes sociales privilégiées et ayant un niveau d'éducation considérable trouvent que la femme a fait ses preuves au Maroc, et que le débat sur le clivage entrepreneuriat féminin/masculin n'est plus d'actualité.

Pour la majorité des répondantes, la propension entrepreneuriale se matérialise à travers la connaissance de modèles et l'envie de leur ressembler. Ces figures sont souvent des entrepreneures de renommée internationale, nationale ou relevant de l'entourage proche (amis, famille) dont l'expérience et le succès ont été une source d'inspiration. Puis, l'intention se développe au fur et à mesure que l'expérience professionnelle grandit. En outre, la formation universitaire et les activités parauniversitaires contribuent également de façon significative au développement d'un esprit entrepreneurial, considéré comme indispensable à la concrétisation de l'intention entrepreneuriale.

Dans les phases avancées du processus entrepreneurial, notamment la décision et l'acte, les répondantes font preuve de beaucoup de passion, d'humilité et, surtout, de persévérance et de résilience pour faire face à une culture contraignante, à un écosystème incohérent et à une lourdeur administrative et fiscale. Elles mobilisent aussi bien leur capital humain, financier que social, qui deviennent davantage indispensables pour créer et développer leur entreprise.

Les implications de cette recherche sont diverses. Sur le plan théorique, ce travail explore la relation entre le genre et le processus entrepreneurial dans une perspective compréhensive. Il apporte aussi une nouvelle contribution à la compréhension du genre en entrepreneuriat dans un contexte national.

Sur le plan méthodologique, ce travail fait écho aux appels à la mobilisation des méthodes d'analyse

---

qualitative, qui visent à mieux comprendre « l'entrepreneuriat en soi, une activité genrée » (Jennings et Brush, 2013, p. 671, trad. libre). La méthode des cas mobilisée se prête naturellement à l'analyse des processus entrepreneuriaux, dans la mesure où elle vise à saisir en profondeur le fonctionnement d'un système, porte sur des phénomènes contemporains non dissociés de leur contexte et mobilise plusieurs sources de données (Yin, 2009).

Sur le plan managérial, la recherche a permis d'approfondir la compréhension des expériences des entrepreneures et du processus entrepreneurial qu'elles empruntent pour la création de leur entreprise dans le contexte marocain en relevant ses spécificités, ses leviers et ses obstacles.

### Limites

Ce travail de recherche présente plusieurs limites. Nous en citons ici deux qui nous semblent les plus saillantes. D'abord, l'utilisation des entretiens comme seul moyen de collecte des données n'a pas permis une triangulation avec d'autres méthodes. Cette triangulation aurait augmenté la qualité des données et rendu plus riche la discussion des résultats. De plus, comme c'est le cas pour plusieurs travaux sur le genre et l'entrepreneuriat, cette recherche se concentre uniquement sur l'entrepreneuriat féminin, sans considérer les entrepreneurs masculins. Une perspective comparative permettrait d'aboutir à des résultats intéressants.

### NOTES

- 1 Le TAE regroupe les entrepreneurs naissants (entre 0 et 3 mois) et les entrepreneurs/dirigeants des entreprises nouvellement créées (entre 3 et 42 mois).
- 2 Maman et entrepreneure.
- 3 Enactus développe l'esprit et les compétences entrepreneuriales des étudiants, et les accompagne dans la mise en œuvre de projets d'entrepreneuriat favorisant le progrès sociétal.
- 4 École nationale de commerce et de gestion, une école de commerce publique.
- 5 Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc.
- 6 « [L]a tontine est [...] un instrument de financement et d'épargne, mais c'est aussi une institution sociale informelle porteuse de significations sociales » (Ould-Ahmed et collab., 2017, p. 8).

### RÉFÉRENCES

- Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 595-621. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2006.00138.x>
- Badia, B., Brunet, F. et Kertudo, P. (2013). Les freins et obstacles à l'entrepreneuriat féminin. *Recherche sociale*, 208(4), 7-57. <https://doi.org/10.3917/recsoc.208.0007>
- Baker, T., Aldrich, H. E. et Nina, L. (1997). Invisible entrepreneurs: The neglect of women business owners by mass media and scholarly journals in the USA. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 9, 221-238. <https://doi.org/10.1080/08985629700000013>
- Bernard, C., Le Moign, C. et Nicolaï, J.-P. (2013). *L'entrepreneuriat féminin : document d'étape*. Centre d'analyse stratégique. <https://doi.org/10.1787/g2611ee38a-fr>
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J. et Tarnawa, A. (2020). *2019-2020 global report*. Global Entrepreneurship Monitor. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50443>
- Brière, S. et Tremblay, M. (2018). L'entrepreneuriat contextualisé : quels enjeux, stratégies et modèles endogènes pour soutenir une diversité d'entrepreneurs au Nord comme au Sud? *Revue internationale PME*, 30(3-4), 29-35. <https://doi.org/10.7202/1042659ar>
- Camelo-Ordaz, C., Diáñez-González, J. P. et Ruiz-Navarro, J. (2016). The influence of gender on entrepreneurial intention: The mediating role of perceptual factors. *Business Research Quarterly*, 19(4), 261-277. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.03.001>
- Coleman, S. (2007). The role of human and financial capital in the profitability and growth of women-owned small firms. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 303-319. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00214.x>

- Cope, J., Jack, S. et Rose, M. B. (2007). Social capital and entrepreneurship: An introduction. *International Small Business*, 25(3), 213-219. <https://doi.org/10.1177/0266242607076523>
- De Melo, F. L. N. B., da Silva, R. R. et de Almeida, T. N. V. (2019). Gender and entrepreneurship: A comparative study between the causation and effectuation approaches. *Brazilian Business Review*, 16(3), 273-296. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.5>
- El Ouazzani, K. (dir.). (2018). *La dynamique entrepreneuriale au Maroc en 2017 : rapport GEM Morocco 2017*. Éditions Litograf. [https://www.researchgate.net/publication/325795912\\_La\\_dynamique\\_entrepreneuriale\\_au\\_Maroc\\_en\\_2017\\_-\\_Rapport\\_GEM\\_Morocco\\_2017](https://www.researchgate.net/publication/325795912_La_dynamique_entrepreneuriale_au_Maroc_en_2017_-_Rapport_GEM_Morocco_2017)
- Fairlie, R. W. et Robb, A. M. (2009). Gender differences in business performance: Evidence from the characteristics of business owners survey. *Small Business Economics*, 33(4), 1-49. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9207-5>
- Gabarret, I. et Vedel, B. (2015). Pour une nouvelle approche de la motivation entrepreneuriale. *La revue des sciences de gestion*, 271(1), 1-23. <https://doi.org/10.3917/rsg.271.0013>
- Giacomin, O., Janssen, F. et Guyot, J. (2016). Entrepreneurs de nécessité et d'opportunité : quels comportements durant la phase de création? *Revue de l'entrepreneuriat*, 15(3-4), 181-204. <http://dx.doi.org/10.3917/entre.153.0181>
- Hill, F. M., Leitch, C. M. et Harrison, R. T. (2006). "Desperately seeking finance?" The demand for finance by women-owned and -led businesses. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 8(2), 159-182. <https://doi.org/10.1080/13691060600555347>
- Jennings, J. E. et Brush, C. G. (2013). Research on women entrepreneurs: Challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? *Academy of Management Annals*, 7(1), 661-713. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2013.782190>
- Kalafatoglu, T. et Mendoza, X. (2017). The impact of gender and culture on networking and venture creation: An exploratory study in Turkey and MENA region. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), 332-349. <https://doi.org/10.1108/CCSM-04-2016-0090>
- Langowitz, N. et Minniti, M. (2007). The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 341-364. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00177.x>
- Minniti, M. et Nardone, C. (2007). Being in someone else's shoes: The role of gender in nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 28(2-3), 223-238. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9017-y>
- Muntean, S. C. et Ozkazanc-Pan, B. (2015). A gender integrative conceptualization of entrepreneurship. *New England Journal of Entrepreneurship*, 14(1), 61-77. <https://doi.org/10.1108/NEJE-14-01-2011-B005>
- Organisation Internationale du Travail. (2016). *Le développement de l'entrepreneuriat féminin*. OIT. [https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_183754/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_183754/lang--fr/index.htm)
- Ould-Ahmed, P., el Housni, K. et Moisseron, J.-Y. (2017). Les tontines au Maroc : logiques sociales, logiques économiques, logiques solidaires. *Communication présentée au Forum international de l'économie sociale et solidaire, Marrakech*. [https://forumess2017.sciencesconf.org/data/pages/MOISSERON\\_TR2.pdf](https://forumess2017.sciencesconf.org/data/pages/MOISSERON_TR2.pdf)
- Rachdi, F. E. (2016). *L'entrepreneuriat féminin au Maroc : une approche par le réseau personnel* [Thèse de doctorat, Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Maroc].
- Reynolds, P. D., Camp, S. M., Bygrave, W. D., Autio, E. et Hay, M. (2001). *Global entrepreneurship monitor: 2001 executive report*. Global Entrepreneurship Monitor. [https://www.researchgate.net/publication/273705165\\_Global\\_Entrepreneurship\\_Monitor\\_2001\\_Executive\\_Report](https://www.researchgate.net/publication/273705165_Global_Entrepreneurship_Monitor_2001_Executive_Report).
- Shapero, A. et Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship*. Dans A. Shapero (dir.), *The encyclopedia of entrepreneurship* (p. 72-90). Prentice Hall.
- Tessier Dargent, Ch. (2015). *Les entrepreneurs par nécessité : d'une dichotomie simplificatrice à un continuum complexe : définitions et typologie des entrepreneurs par nécessité : étude de la dimension effectuale des processus de création par nécessité* [Thèse de Doctorat, Université Grenoble Alpes]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01286640/document>
- Tounés, A. (2003). *L'intention entrepreneuriale : une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE* [Thèse de doctorat, Université de Rouen]. [https://www.thomas-legrain-conseil.com/blog/wp-content/documents/entrepreneuriat/intention\\_entrepreneuriale.pdf](https://www.thomas-legrain-conseil.com/blog/wp-content/documents/entrepreneuriat/intention_entrepreneuriale.pdf)
- Tounés, A. (2006). L'intention entrepreneuriale des étudiants : le cas français. *La revue des sciences de gestion*, 219(3), 57-65. <https://doi.org/10.3917/rsg.219.0057>

---

Verheul, I. et Thurik, R. (2001). Start-up capital: "Does gender matter?" *Small Business Economics*, 16, 329-346.  
<https://doi.org/10.1023/A:1011178629240>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. (4<sup>e</sup> éd.). SAGE.

Zoumba, N. B. (2018). *L'Entrepreneuriat Par Nécessité et Par Opportunité : Essai de Compréhension Dans Le Contexte Burkinabè*. [Thèse de Doctorat, Université Paris Est]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02096312/document>.