

Etudes soumises à l'évaluation du comité de lecture

**L'entrepreneuriat social féminin au Maroc:
analyse des besoins et perspectives
d'évolution**

HAOUAM Zohra

*Enseignant chercheur. Ecole nationale de commerce et de gestion
Université Hassan 1^{er} Settat*

vendredi 16 juillet 2021

Tous droits
réservés



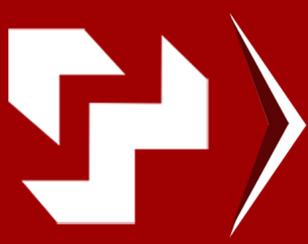
جميع الحقوق
محفوظة

Abstract:

During the last two decades, Moroccan women entrepreneurs are putting in place a new mode of management based on participative management. They thus contribute to changing the traditional vision of the company based on the gain, towards another vision meeting the social needs of the company, its environment and human capital. Indeed, women who invest in all sectors of activity and especially in services, are also seen in very small businesses, agricultural, commercial or craft cooperatives.

This paper will discuss the forms of success of women's social entrepreneurship in Morocco related to VSEs, the needs for training, support and innovation. But, also, the brakes and limitations related to these companies. Thus, after a review of the literature, we will focus on the concept of social entrepreneurship, then we will study the very small women's businesses, their governance and the conditions that hinder their performance and development.

Key words: Female social entrepreneurship, needs, VSE, evolution tracks.



Résumé:

Durant ces deux dernières décennies, des femmes entrepreneures marocaines mettent en place un nouveau mode de gestion basé sur le management participatif. Elles contribuent ainsi à changer la vision traditionnelle de l'entreprise basée sur le gain, vers une autre vision répondant aux besoins sociaux de l'entreprise, son environnement et du capital humain. En effet, les femmes qui investissent dans tous les secteurs d'activités et surtout dans l'entrepreneuriat social, se voient également dans les TPE (toutes petites entreprises), les coopératives agricoles, commerciales ou artisanales.

On traitera à travers ce papier, les formes de réussite de l'entrepreneuriat social féminin au Maroc lié aux TPE, les besoins en formation, accompagnement et innovation. Mais, également, les freins et les limites liés à ces entreprises. Ainsi, après une revue de la littérature, nous allons nous attarder sur le concept de l'entrepreneuriat social, puis, nous allons présenter notre méthodologie de recherche basée sur une approche qualitative. A travers des entretiens semi-directifs réalisés avec un échantillon de femmes impliquées dans le domaine, on fera l'étude de ces entreprises sociales féminines, leur mode de gouvernance et les conditions qui entravent leur performance et leur épanouissement.

Mots clés : Entrepreneuriat social féminin, besoins, TPE, pistes d'évolution.

Introduction :

Durant ces derniers temps, les femmes s'investissent de plus en plus dans le marché de l'emploi, car, l'homme est devenu de plus en plus incapables de subvenir seul aux besoins de sa famille à cause du chômage structurel et de la faible croissance des salaires. Cette situation a contribué au changement de la structure familiale et à améliorer la position de la femme dans la société.

Toutefois les attitudes sociétales, empêchent certaines femmes même d'envisager la création d'entreprise, tandis que les obstacles systémiques font que de nombreuses femmes entrepreneures restent confinées à de petites entreprises opérant dans l'économie informelle. Cette situation non seulement limite leur capacité à gagner un revenu pour elles-mêmes et pour leurs familles, mais restreint également leur vrai potentiel de contribuer au développement socio-économique, à la création d'emplois et à la protection de l'environnement.

L'entrepreneuriat féminin participe réellement et efficacement au développement économique des pays. Ce développement est dû à l'augmentation et à la prédominance de la part des activités tertiaires dans l'économie (tertiarisation), à l'accès à l'éducation et surtout, à l'enseignement supérieur de la femme. Face à cette poussée importante des femmes entrepreneures, notre travail portera sur l'entrepreneuriat social féminin au Maroc.

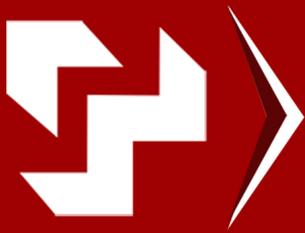
1. Problématique :

Ainsi, notre question de recherche s'articule autour de la problématique suivante : Dans quelle mesure l'entrepreneuriat social féminin lié aux TPE (toutes petites entreprises) au Maroc peut-il constituer un levier majeur dans la dynamique économique et sociale, et quels sont les obstacles qui entravent son évolution ?

La méthodologie de recherche adoptée, commence par survoler la littérature qui exhume le passé selon les différents écrits, puis faire le lien avec le présent selon des études empiriques traitant le thème, afin de laisser un chemin d'amélioration dédié au futur, pour cela une démarche d'étude qualitative s'avère obligatoire. Pour répondre à notre question, on va mettre l'accent sur plusieurs éléments qui sont : le contexte institutionnel, le profil sociodémographique et les difficultés rencontrées par les femmes, chefs d'entreprises solidaires ; que nous essayerons de traiter dans cet article. L'analyse de la motivation permettant aux femmes de bien réaliser leurs projets et entreprendre des actions de création de valeurs, s'avère nécessaire dans la mesure où sa compréhension permet de détecter les entraves qui freinent la bonne continuation et ou provoquent un arrêt d'activité avant même son commencement. Ainsi une discussion sur le profil socio-économique des femmes entrepreneure en confrontant plusieurs pensées théoriques classiques nous mènera à une explication des facteurs de réussite de ces femmes.

2. L'entrepreneuriat social, un état de l'art :

Sur le plan théorique, l'entrepreneuriat social a donné lieu à de nombreuses tentatives pour le définir et le cerner. A titre d'exemple, pour Zahra et *al.* (2009) l'entrepreneuriat social concerne « les activités et processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter les opportunités afin d'accroître la richesse sociale par la création de nouvelles entreprises ou la gestion des organisations existantes de façon innovante ». Ainsi, les entreprises d'entrepreneuriat social sont des organisations dont le but est de connecter leur mission sociale avec l'action entrepreneuriale (Oster et al, 2004 ; Tracey et Phillips, 2007), ce qui les différencie des entreprises collectives de



l'économie sociale et solidaire qui ont principalement une mission sociale (Fraisie et *al.*, 2015)¹.

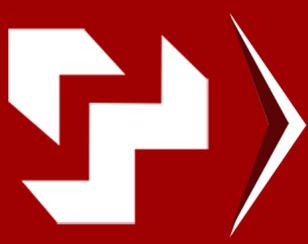
Dans cette optique, l'entrepreneuriat social renvoie à la professionnalisation croissante des organisations de l'économie sociale et solidaire existantes ou émergentes qui adoptent une démarche entrepreneuriale et des outils formels de gestion pour mieux répondre aux besoins sociaux et à une plus grande échelle (Dardour, 2012)².

A cet égard, pour distinguer entre l'ES et l'entrepreneuriat classique, il y a lieu de noter que l'entrepreneuriat social se caractérise par la priorité explicite donnée à sa vocation sociale. L'entreprise sociale cherche à répondre aux besoins sociaux exprimés sous forme d'intérêt général ou collectif qui ne peuvent pas être satisfaits parfois, ni par le secteur privé, ni par le secteur public. Pour l'entrepreneuriat classique, l'objectif principal est la recherche du profit financier en prenant en considération les besoins du client-consommateur, de l'actionnaire ou du producteur. L'ES peut constituer également, une activité complémentaire d'une entreprise classique (Zahra et al, 2009).

Sur le plan conceptuel, il existe des divergences liées aux approches concernant l'ES. Alors que le modèle européen est axé sur l'entreprise sociale et distingué par une approche collective proche de la perspective d'économie sociale et solidaire (Fayolle et Matlay, 2010 ; Bacq et Janssen, 2011), la vision américaine met en exergue plutôt, l'entrepreneur social, innovant, qui développe des activités marchandes mises au service d'une mission sociale (Dees et Anderson, 2006 ;

¹ Fraisie, L, Gardin, L, Laville, J-L, Petrella, F, Richez-Battesti, N. (2015). L'entrepreneuriat social est-il soluble dans l'ESS ? Actes des Rencontres du RIUESS disponible en ligne : http://base.socioeco.org/docs/riuess15fraisie_et_aldef.pdf

² Dardour, A., (2012), "Les modèles économiques en entrepreneuriat social : Proposition d'un modèle intégrateur", La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 255-256 : 49-57.



Bornstein, 2004 ; Short et al., 2009). Par ailleurs, les entreprises d'ES dans les pays en voie de développement sont assimilées à des agents de changements qui « permettent aux populations pauvres . . . de s'intégrer dans le processus de développement économique et social » (Mair et Marti, 2007, p. 493).

Sur le plan académique, l'intérêt pour l'ES n'a pas cessé de croître comme l'indique le nombre d'articles, de conférences et de séminaires qui lui sont consacrés (Dacin et al 2010 ; Hemingway 2005³ ; Short et al 2009 ; Tracey et Jarvis 2007 ; Zahra et al., 2009)⁴.

Ainsi, les tentatives des chercheurs pour modéliser et conceptualiser l'ES ont été nombreuses. Certains travaux se sont inscrits dans la perspective communautaire (Cornwall, 1998), d'autres se sont basés sur la théorie institutionnelle (Dart, 2004), la théorie de structuration et du capital social (Mair et Marti, 2006), et la théorie de réseau social (Peredo et Chrisman, 2006). Cependant, il y a lieu de noter le faible nombre des recherches mobilisant les théories du management stratégique comme la théorie des ressources et compétences ou celle du leadership (Short et al, 2009).

3. Présentation du terrain d'enquête :

Créée en 2012, l'association « Passerelles » est l'aboutissement d'un programme de formation et d'accompagnement des femmes chefs d'entreprises de la région Casablanca- Settat, établie en collaboration entre l'Agence Allemande de développement, l'Agence Nationale pour la Promotion des PME (ANPME) et le Centre Régional d'Investissement. L'association a pour mission principale, le développement de l'esprit d'entrepreneuriat chez les femmes, la création d'entreprises et l'accompagnement des femmes entrepreneures de la région pour leur

³ Hemingway, C. A. (2005), "Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship, *Journal of Business Ethics*", 60(3), 233-249.

⁴ Zahra S., Gedajlovic E., Neubaum D., Shulman J., (2009), "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges", *Journal of Business Venturing*, (24), pp.519-532.

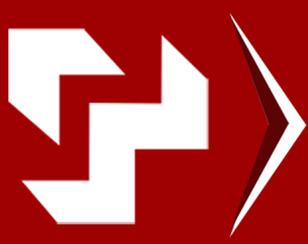
développement. Cette association a constitué pour nous une certaine banque de données pour rencontrer les femmes œuvrant dans l'entrepreneuriat social et qui étaient visées par notre recherche. Le nombre de la population des femmes interrogées était vingt-cinq. (On justifiera ce choix dans la partie méthodologique.)

Les objectifs de cette association s'articulent autour des axes suivants :

- Défendre les intérêts de ses membres afin de les aider à pérenniser leurs entreprises.
- Assumer le rôle d'encadrement, assistance, sensibilisation, formation, promotion, vulgarisation de concepts, impulsion et intermédiaire.
- Encourager la création d'entreprises dirigées par des femmes dans la région.
- Devenir l'interlocuteur incontournable auprès des pouvoirs publics et privés de la région.
- Accompagner le processus de la régionalisation avancée.
- Participer à la promotion de la femme en tant qu'acteur économique créateur de richesse.

4. Méthodologie de recherche :

La recherche qualitative comprend différentes orientations et approches, ainsi que différentes traditions intellectuelles et disciplinaires fondées souvent dans des suppositions philosophiques différentes. Ces différentes orientations, approches et suppositions génèrent de nouvelles stratégies de collecte et d'analyse de données. Cette variété de positions concerne ce qu'« *on connaît, ce que l'on peut connaître et comment cette connaissance est formée ainsi que sur la manière dont les résultats seront transmis.* » (De Gialdino, 2012). Il n'y a pas une façon légitime de conduire



une recherche qualitative, cependant il est important de mettre en évidence que malgré ces différences, il existe également un ensemble de similarités lorsqu'il s'agit de concevoir les caractéristiques de cette recherche.

La recherche qualitative cherche « à découvrir les théories nouvelles et empiriquement fondées » (Flick, 1998, p. 5). Cette relation à l'acte de création, de modification et de remplacement de la théorie constitue le cachet de ce mode de recherche.

La recherche qualitative essaye de comprendre et de rendre le cas individuel significatif dans le contexte de la théorie. Elle ouvre de nouvelles perspectives sur ce que l'on connaît, « explique, définit, clarifie, élucide, illumine » les faits sociaux (Gobo, 2005). Elle développe également l'analyse des descriptions causales permettant d'expliquer comment certains événements ont une influence sur d'autres et la compréhension du processus de cause à effet dans un contexte bien déterminé (Maxwell, 2004)⁵.

L'analyse des caractéristiques mentionnées ci-dessus nous permet de les classer en deux catégories. Ces deux catégories permettent d'identifier le but principal de la recherche qualitative, et déterminent le caractère distinctif de sa méthode (Di Gialdino, 2012).

1- Les caractéristiques liées aux individus : cela signifie d'un côté les acteurs sur lesquels la recherche se focalise, ainsi que leurs actions, leurs œuvres, leurs expressions, leurs interprétations, leurs significations et leurs productions. D'un autre côté, le chercheur qui effectue la collecte des données, l'interprétation et la production d'un rapport final avec lequel les acteurs sociaux interagissent.

⁵ Maxwell Joseph A, Explication causale qualitative et enquête scientifique en éducation, Chercheur pédagogique. 2004.

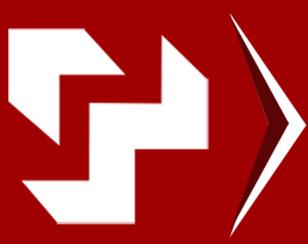
2- *Les caractéristiques liées aux contextes* : c'est-à-dire les situations sociales observées où se manifestent les relations entre les acteurs et le chercheur.

L'atout principal des approches qualitatives est qu'elles permettent de mieux démontrer l'ambivalence des réalités sociales que les approches statistiques. En se basant sur la fréquence, la pondération et la hiérarchisation, la méthode quantitative ne démontre pas l'ambivalence des pratiques et du sens. Cette ambiguïté est causée par la diversité des intérêts et des significations que chaque groupe d'individus donne à son action. Les approches qualitatives sont donc basées sur la compréhension par excellence (Gavard-Perret et al, 2013)⁶.

A travers la compréhension de la logique sociale, elles permettent de réguler une partie de cette ambiguïté. Si la recherche qualitative a été effectuée, sur des documents. Par exemple, sur des textes spécifiques ou sur des images, ce seront les caractéristiques des individus, leurs actions, les productions et les situations qu'ils développent ou ont développées et leur existence dans lesdites situations qui sont examinées pour répondre à la question de recherche et continuer l'analyse sur la base de ces caractéristiques.

Nous en déduisons que les méthodes qualitatives impliquent et manifestent les suppositions du paradigme interprétatif, qui se base sur la compréhension de « *la signification de l'action sociale dans un contexte donné et d'après les perspectives des acteurs* » (Vasilachis de Gialdino, 1992, p.43).

⁶ Gavard-Perret et al, Méthodologie de recherche en sciences de la gestion. Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise 237-240. 2013.



5. L'étude qualitative : Les objectifs et les méthodes utilisées :

5.1. Les objectifs de l'étude qualitative :

Plusieurs raisons ont justifié notre recours à l'étude qualitative pour cette première phase empirique. Premièrement, comme la note Evrard et al. (2003), un tel type d'étude permet de développer et d'enrichir le modèle théorique. Ceci est réalisé à travers la confrontation des données issues de la revue de littérature à celles du terrain. L'objectif étant de déterminer les questions de recherche les plus pertinentes à l'égard des caractéristiques de notre terrain d'étude. Nous estimons que la prise en considération de la perception des différents acteurs du terrain nous permet de mieux comprendre les facteurs permettant l'émergence du capital du niveau individuel au niveau collectif ainsi que certaines relations entre les éléments de notre modèle.

Deuxièmement, l'étude qualitative permet de maîtriser le sujet en question. En effet, la revue de littérature relative au capital humain est abondante. Cette situation pose un challenge au chercheur en matière du choix entre les différentes visions et composantes. Fort heureusement, cette étude permettra au chercheur, à travers plusieurs analyses, d'en choisir les plus pertinentes, tout en se familiarisant avec le jargon des praticiens de l'hôtellerie au Maroc.

5.2. Présentation de l'échantillonnage au niveau de l'étude qualitative :

Malgré l'absence de l'unanimité sur une règle à respecter concernant le nombre d'entretien minimum qu'il faut mener, deux phénomènes sont à prendre en considération : la saturation et la diversification.

Le critère de diversification consiste à choisir l'échantillon le plus représentatif possible en termes de situations, de problèmes et de vision afin de dégager des idées les plus claires possibles sur la situation réelle. Il s'agit d'un critère majeur de sélection en ce qui concerne les échantillons qualitatifs (Glaser et Strauss, 1967). Pour la conduite de notre étude, nous avons respecté ce principe en interrogeant des acteurs relevant de différents niveaux hiérarchiques et plusieurs départements et services des hôtels au Maroc. Nous avons, aussi, recouru aux avis des acteurs externes, à savoir des consultants et formateurs en hôtellerie pour pouvoir dégager une large vue d'ensemble.

Pour sa part, la saturation apparaît lorsque toute information donnée par un nouvel entretien peut être incluse dans une catégorie conceptuelle déjà existante (Strauss et Corbin, 1998). Dans cette situation, il est recommandé d'arrêter les entretiens car ils n'apporteront aucune information différente ou nouvelle. Pour notre étude, les conditions de la saturation sont satisfaites au bout du 25ème entretien.

5.3. Outils de collecte de données : les entretiens semi-directifs

Notre étude qualitative a été menée à l'aide des entretiens semi-directifs. Rousel et Wacheux⁷ (2005) définissent cet outil en tant que « *un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur le sujet lié à la recherche, en l'influençant*

⁷ Roussel. Patrice & Wacheux. Frédéric. Management des ressources humaines. Collection : Méthodes & Recherches. Editeur : De Boeck Supérieur. 2005.

très peu et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité ». Nous avons adopté ce genre d'entretien pour trois raisons fondamentales. Premièrement, l'entretien semi-directif permet de centrer le discours des interviewés autour des thèmes fixés au préalable, et s'assurer d'avoir des informations axées sur notre objet de recherche. Deuxièmement, nous nous inscrivons dans une logique exploratoire qui consiste à expliquer la nature du capital humain ainsi que le processus de son émergence. Cet outil permet, en outre, une meilleure compréhension des faits, des comportements et des perceptions des personnes interrogées. Il s'agit de découvrir de nouvelles manières de poser le problème. Ils servent donc à trouver des pistes de réflexions, des idées et des hypothèses de travail, non à vérifier des hypothèses préétablies (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Troisièmement, l'entretien semi-directif se caractérise par sa flexibilité car il permet à l'interrogée de répondre librement sur le thème choisi par l'enquêteur (Baumard et al.1999). Ainsi, ce dernier aura la possibilité de modifier ou adapter ses questions pour préserver une certaine familiarité avec le langage des interviewés. La conduite des entretiens semi-directifs suppose l'élaboration d'un guide d'entretien qui sert de référence. Ce guide doit être constitué de différents thèmes de questions préalablement conçues en se basant sur le modèle conceptuel. Dans cette logique nous avons élaboré notre guide d'entretien qui se compose de deux rubriques : L'émergence du concept d'entreprise sociale : Analyse des facteurs explicatifs et la présentation des obstacles et les contraintes rencontrées par les femmes œuvrant dans le domaine de l'entrepreneuriat social.

La conduite des entretiens semi-directifs constitue un exercice très difficile pour le chercheur. Ce dernier se voit obligé d'établir un climat de confiance avec le répondant de façon à ce qu'il s'exprime librement sur ses représentations profondes. Par conséquent, le comportement de l'interviewer constitue un élément clé dans la

réussite de cette démarche. Dans ce sens Lamoureux (1995) présente certaines recommandations pour la conduite des entretiens, à savoir :

- Ne jamais donner d'indices qui peuvent suggérer une réponse particulière,
- Encourager la personne à en dire davantage et de revenir à une question ultérieurement si l'interviewé ne peut y répondre immédiatement ou se sent mal à l'aise d'y répondre

De leur côté, Quivy et Van Campenhoudt (1995) mettent en avant d'autres recommandations, à savoir :

- Le chercheur doit s'efforcer de poser le moins de questions possibles.
- Le chercheur doit s'efforcer de formuler ses interventions d'une manière aussi ouverte que possible.
- Le chercheur doit s'abstenir de s'impliquer lui-même dans le contenu de l'entretien.
- Il faut veiller à ce que l'entretien se déroule dans un environnement et un contexte adéquat.
- Sur le plan technique, il est indispensable d'enregistrer les entretiens et il est très utile aussi de noter de temps à autre quelques mots.

Quoiqu'il n'existe pas de règle précise concernant la durée des entretiens, nous avons opté pour une durée d'une demi-heure jusqu'à une heure moins quart, ce qui paraît assez habituel dans une recherche en sciences de gestion. Le nombre d'interviewées a été fixé à 25 femmes entrepreneures dans le domaine social, Ce qui était pour nous largement suffisant quand on a commencé à atteindre la saturation c'est-à-dire, recueillir les mêmes réponses.

Nous avons réalisé l'étude qualitative sur le terrain pendant une période de deux mois et demi, allant du 15/02/2019 au 30/04/2019. Comme il a été signalé auparavant, les interviewées ont montré une certaine réticence par rapport à l'utilisation du dictaphone. Pour gérer cette contrainte nous avons eu recours à la prise de notes extensive et la reformulation des propos pour la validation du sens. A noter que les premiers moments des entretiens ont été caractérisés par une légère inquiétude de la part des interviewées. Cette inquiétude s'est dissipée dès que les interviewés ont compris con

crètement l'objet de notre entretien et surtout notre statut de chercheur, ce qui leur a donné plus de confiance afin de s'exprimer librement.

5.4. Outils d'analyse des discours et des représentations : l'utilisation de la cartographie cognitive

On distingue deux grands types d'analyse des discours et des représentations, à savoir : l'analyse de contenu et la cartographie cognitive (Thiétart et al., 2007). La première méthode présuppose que la répétition d'unités d'analyse de discours (les mots, les expressions, les phrases...) renvoie vers un centre d'intérêt quelconque. Alors que la seconde s'intéresse à la représentation qu'un individu a par rapport à un sujet particulier. Pour mener à bien notre étude, nous avons eu recours à la deuxième méthode, qui est considérée comme un outil très puissant et encore peu exploité, et qui se focalise sur les valeurs, les croyances et les prétentions d'un individu sur un sujet particulier (Durif, 2008). Cette méthode vise l'établissement et l'analyse des cartes cognitives, c'est-à-dire, les représentations et les croyances d'une personne ou d'une organisation concernant un domaine particulier (Axelrod, 1976). L'outil utilisé lors de cette recherche est la cartographie heuristique (*mind mapping*) conçue par Tony Buzan (2003). Cet instrument permet de construire des cartes mentales en se basant sur les discours des interviewés.

6. Résultats de l'étude qualitative

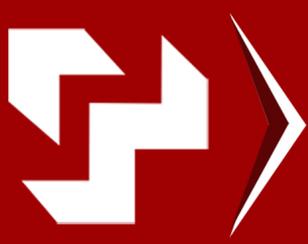
L'examen des entretiens effectués lors de cette première phase empirique nous a permis de déterminer les variables les plus pertinentes au vu de notre objet de recherche. Dans ce qui suit, nous présentons les résultats trouvés sous forme de deux groupes : La nature du capital humain des individus et la nature des facteurs permettant l'émergence du concept entrepreneuriat social.

6.1. Nature du capital humain des individus

Dans ce qui suit nous allons procéder à l'analyse des entretiens administrés auprès des dirigeantes relevant de plusieurs secteurs liés à l'entrepreneuriat social.

La réponse à la question « *Quelles sont les qualités d'une bonne femme entrepreneure ?* » ou « *d'une entrepreneure performante ?* », fait ressortir plusieurs critères, dont les plus récurrents dans les deux départements sont relatifs à la personnalité, l'expérience et la formation des employés. La seule exception concerne la maîtrise des langues étrangères. En effet, les professionnels estiment que le personnel de la réception, doit avoir de bonnes connaissances en langues étrangères, notamment le français, l'anglais et l'espagnol. Par contre cette exigence ne s'applique pas au personnel interne.

Il convient de noter que nous retenons le modèle des « Big five » (John & Srivastava, 1999, Mc Crae, Costa, 1980), pour évaluer la personnalité des individus. Ce modèle considère que le trait est l'unité de mesure des différences individuelles et en distingue cinq types : Stabilité émotionnelle, Extraversion, Ouverture aux expériences, Agréabilité et Conscience. Ces derniers seront explicités dans les développements ultérieurs. Dans ce qui suit, nous allons analyser les propos de ces professionnels.



Cette première exploration nous a permis de déterminer les composantes principales du capital humain des individus au regard des professionnels. Cependant, dans le cadre de cette étude nous allons nous intéresser seulement aux traits de la personnalité. Ce choix est motivé par les raisons suivantes :

- La plupart des réponses des interviewées concernant les composantes de l'entrepreneuriat social féminin sont relatives aux traits de la personnalité. Ce qui montre sa prépondérance par rapport aux autres dimensions du management d'entreprise.
- L'évaluation de l'entrepreneuriat social féminin en se basant sur les connaissances (formation en création et gestion d'entreprises et langues étrangères) ou l'expérience est considérée comme une méthode subjective. Par exemple, l'utilisation des années d'éducation n'évalue pas la qualité de cette éducation ni la performance de l'individu au sein de cette formation (Wright and McMahan, 2011)⁸. De telles réponses peuvent présenter des incohérences ou de faibles fiabilités (Gerhart et al., 2000). Par contre, l'évaluation de l'entrepreneuriat social féminin en utilisant la personnalité porte sur des caractéristiques spécifiques du capital humain qui sont plus pertinentes (Wright and McMahan, 2011). En outre, les études ont montré que la personnalité est de plus en plus un prédictateur valable de la performance (Hogan, Hogan et Roberts, 1996).
- Plusieurs études se sont focalisées sur l'étude de la personnalité comme un aspect important du capital humain (e.g., Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998 ; Barry & Stewart, 1997). Dans ce sens, Ployhart et al. (2006) ont recueilli des données individuelles sur les caractéristiques de la personnalité (stabilité

⁸ Wright. P & McMahan. G, Explorer le capital humain : réintégrer l'humain dans la gestion stratégique des ressources humaines. 2011.

émotionnelle, conscience, stabilité émotionnelle, agréabilité et extraversion) et l'ont agrégé aux niveaux du groupe et de l'organisation, pour mener leur étude à plusieurs niveaux. De même, Bell (2007), dans le cadre d'une analyse de la relation entre le capital humain et la performance des groupes, a utilisé la personnalité pour désigner le capital humain des individus.

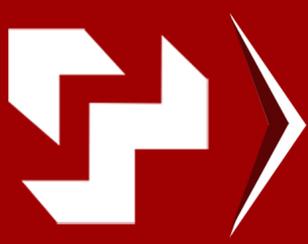
6.2. La nature des facteurs permettant l'émergence du concept entrepreneuriat social :

L'une de nos préoccupations majeures consistait à s'enquérir de la perception des femmes entrepreneurs quant aux facteurs permettant l'émergence du concept entrepreneuriat social du niveau individuel au niveau collectif. La revue de littérature que nous avons consultée nous renseigne sur plusieurs facteurs. Pourtant, ces études sont très générales et ne concernent aucun domaine spécifique. L'objectif de cette analyse consiste à déterminer les facteurs qui s'adaptent le plus à notre contexte de recherche.

L'analyse de ces propos nous permet de relever les facteurs suivants comme les plus déterminants dans le processus de l'émergence du concept entrepreneuriat social féminin : Le rôle du responsable hiérarchique, la confiance, la communication et l'apprentissage. En plus, l'analyse des représentations mentales des répondantes concernant les facteurs permettant l'évolution de l'entrepreneuriat social féminin dans la région.

7. Analyse des résultats de l'étude qualitative :

L'enquête a fait ressortir de nombreux besoins des femmes chefs d'entreprises dans le domaine social surtout les TPE. Ces besoins sont de natures endogènes et exogènes, des besoins spécifiques et transversaux, qui sont regroupés autour des axes suivants :



a) Formation et accompagnement

- La plupart des femmes interviewées ont exprimé un besoin important en matière de formation et d'accompagnement, en matière des (relations avec les banques, gestion des équipes, négociation, communication d'entreprise, techniques de commercialisation, gestion de stocks et développement de la productivité... etc.)
- Des séances de coaching et d'accompagnement avec des besoins de formation en développement personnel, sur des aspects communs à savoir : la gestion du stress, la gestion du temps, la perception et gestion de la difficulté, le dépassement de soi, la gestion des émotions et la communication en public, ...etc.
- D'autres besoins en formation linguistiques ont été exprimés, principalement le français et l'anglais
- Des formations métiers pour améliorer la maîtrise technique, et surtout pour rendre attractives, modernes et compétitives les offres de produits et services de ces entreprises féminines.

b). Financement

Plusieurs femmes ont manifesté leur besoin en financement sans oublier les contraintes et les difficultés en relation avec les banques telles que :

- Les banques ne financent pas les entreprises en difficulté ;
- Les banques exigent des garanties et des hypothèques pour le financement ;
- Les banques facturent des taux d'intérêt très élevés ;

- Les banques n'accordent pas des facilités de caisse aux TPE ;
- Les banques n'accordent pas des crédits d'escompte aux TPE.

c). Assistance et maîtrise des techniques

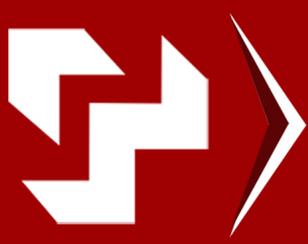
La majeure partie des femmes ont manifesté leur besoin d'améliorer leurs compétences techniques, et surtout connaître de nouvelles pratiques, de nouveaux équipements, et la faisabilité du benchmarking de certaines entreprises leaders dans leur secteur d'activité. Les propositions ont porté sur la production et la commercialisation, la communication et l'évènementiel.

d). Réorganisation et structuration managerielle

Certaines femmes ayant une durée d'activité supérieure à 10 ans ont exprimé un besoin fort d'organisation et de restructuration de leur entreprise dans les domaines suivants : mise en place d'un manuel de procédure interne, mise en place d'un descriptif du poste, certification et labellisation, acquisition de logiciels de gestion interne adaptés à l'activité, mise en place d'une comptabilité analytique, participation au programme de formation de l'INDH, application du Lean Management, standardisation des procédures internes, création de concept franchise, informatisation des entreprises

e). Commercialisation et marketing

La majorité des femmes interviewées ont manifesté le besoin de faire connaître leurs produits et services à une cible plus large. Elles ont avoué qu'elles ne disposent pas d'une stratégie marketing claire et cohérente. Elles ont souvent recours à des actions de publicité ponctuelles, sur place et non homogènes.



f). Ressources Humaines et développement de compétence

D'après le résultat de l'enquête, les TPE féminines ne disposent pas d'un taux d'encadrement élevé et d'une capacité financière suffisante. Ceci influence la qualité de l'organisation, la gestion interne de l'entreprise, et surtout la capacité de se moderniser et suivre d'une manière proactive, l'évolution du secteur. Elles trouvent également, une difficulté d'accès à la main d'œuvre qualifiée, ce qui impacte directement leur compétitivité. Ces entreprises ont des difficultés à fidéliser leurs employés, car elles offrent des perspectives d'évolution très limitées, elles n'ont pas la capacité de se passer de leur équipe pendant les horaires de formation afin d'honorer ses engagements, elles n'ont pas les moyens de financer des plans de formation.

g). Réseautage et Partenariat

Les résultats de l'étude ont montré que les femmes étaient de plus en plus intéressées par la mise en réseau et l'adhésion aux groupements professionnels pour un meilleur accès à l'information et à de nouveaux contacts. Ce besoin peut être décliné en facilitant le réseautage des femmes avec de nouveaux partenaires. On peut aussi faciliter l'accès à des réseaux précis, organiser des actions de B to B ciblées par secteur d'activité. Ceci facilitera à ces entrepreneures l'ouverture à de nouveaux prospects et à de nouveaux partenaires.

h). Amélioration du climat des affaires

Le climat des affaires reste à améliorer. Ces entreprises vivent dans des circonstances différentes, en raison de nombreuses contradictions et quelques mauvaises pratiques liées à la corruption, la concurrence déloyale pratiquée parfois, et liée au non-respect de la réglementation en vigueur, aux normes de la qualité, et d'hygiène, des approches de marchés... etc.; L'absence des guides métiers simplifiés

sur l'ensemble des obligations du chef d'entreprise dans son domaine d'activité (lois, autorisations, ensembles des documents à produire, normes du secteur,...etc.).

Conclusion générale :

Afin de pouvoir répondre aux besoins des Femmes Chefs des TPE, un certain nombre d'actions ont été proposées et qui sont représentées comme suit : développement de leurs compétences, programmation des séances de formations techniques ou qualifiantes concernant plusieurs secteurs d'activité, organisation de séances de mentoring et de coaching individuel et collectif, facilité d'accès au financement, négociation de formules et produits de financement spécifiques aux PME/TPE. D'autres propositions à prendre en considération également, concernant l'organisation de mission et de voyage professionnel pour la rencontre des partenaires, fournisseurs et entreprises performantes dans le secteur d'activité en question, La participation groupée aux salons professionnels et foires d'exposition, la réorganisation, et l'informatisation des structures féminines, la contractualisation du service d'accompagnement pour la labellisation et la certification de certaines entreprises, l'établissement de convention de partenariat avec les organismes et les cabinets de recrutement à travers leur mise en réseau avec les partenaires.

La modernisation de notre pays passe par la promotion des valeurs d'égalité et de citoyenneté. L'approche genre a été partiellement intégrée dans les différents programmes nationaux de développement. Ceci dit, la femme marocaine représente un socle clé pour la mise en œuvre et l'application de tout projet de croissance économique et social. L'entrepreneuriat social sous forme de TPE reste insuffisamment développé dans la plupart de nos régions, la dynamique favorable observée en matière de créations d'entreprises n'a pas touché significativement le nombre d'entreprises féminines.

De même, de nos jours, plusieurs femmes ont franchi le pas de l'entrepreneuriat avec succès, certaines avec des entreprises qui pèsent plusieurs milliards de dirhams, d'autres plus « modestes », mais, elles ont l'ambition commune d'ouvrir les portes de l'ascenseur économique du pays. A cette volonté, s'ajoute un contexte et un environnement marocain de plus en plus favorable et équitable pour faire de l'entrepreneuriat féminin un levier de croissance et de création de richesses. La femme chef d'un TPE représente un entrepreneur durable, c'est ce qui ressort de nos différents entretiens avec la catégorie des interviewées. Elles gèrent généralement des structures petites et moyennes créées pour durer dans le temps et réussir une carrière professionnelle ainsi qu'une rentabilité immédiate et étalée sur le long terme.

Face à ce constat, plusieurs actions publiques peuvent être menées en faveur de l'identification et la mise en œuvre d'actions de développement de l'entrepreneuriat social par la femme au Maroc en matière des TPE. Sur la base de cette étude, les entreprises féminines demeurent un besoin fondé pour des opérations ciblées et pointues qui répondent au mieux aux attentes de cette catégorie d'entreprises. Deux points restent focaux pour ce type d'entrepreneuriat, l'accès à un réseau et l'accès au financement. Une seconde piste consiste également aux stéréotypes du genre qui peuvent être des freins en amont de la création d'entreprise. L'une des formules qui peuvent stimuler un public de femmes est celui de développer des « success stories », des exemples de femmes entrepreneurs épanouies qui donneront l'exemple et encourageront d'autres jeunes étudiantes ou employées à se lancer dans cette aventure et démultiplier certaines expériences.

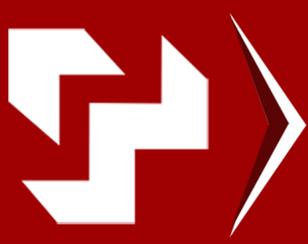
Les apports de la recherche :

Les apports théoriques : A travers cette recherche, nous avons essayé de confronter la revue de littérature déjà explicitée sur l'entrepreneuriat social féminin, et la réalité telle qu'elle est exercée sur le terrain. Il ressort de cette analyse que la théorie comportementale de Lewin (1951) explique comment la dimension culturelle pourrait influencer les pratiques managériales au sein des grandes entreprises ; et qui constitue une sorte de résistance comportementale au changement engagé par les réformes structurelles marocaines. La théorie de la contingence de Burns et Stalker (1966) qui explique que l'environnement externe de l'entreprise influence les pratiques en interne. En effet, ces deux auteurs anglais, dans leur ouvrage publié en 1964, intitulé « The management of innovation », insistent sur le fait qu'il n'y a pas de meilleures structures que d'autres, mais, sont seulement, plus au moins, adaptées à l'environnement.

Les apports méthodologiques : inspirée des démarches de recherche-action évoquées par (Argyris, 1995⁹ ; Eikeland, 2006), notre enquête peut être baptisée sous l'appellation recherche-compréhension car, nous avons remarqué l'existence d'un fossé entre la théorie et la pratique. En effet, la plupart des interrogées ont exprimé leur besoin de compréhension, car, elles ne saisissent pas nettement, la réalité profonde de la ressource humaine au sein de l'organisation et sa relation avec la connaissance collective. C'est dans ce sens que notre recherche s'est distinguée par une coopération à laquelle nous nous sommes voués avec nos interlocuteurs, en leur montrant notre volonté d'appréhender la vérité et de les aider à retrouver la valeur ajoutée de la thématique traitée.

Les apports managériaux : En sciences de gestion, cette enquête sur l'entrepreneuriat social féminin, peu abordé dans les recherches académiques au

⁹ Argyris C. (1995), Action Science and Organizational Learning, journal of managerial psychology, 20-26.



Maroc, peut enrichir la littérature et trouver des pistes de réflexion pertinentes et innovantes pour améliorer les pratiques actuelles et faire évoluer le management participatif, conçu comme facteur de développement durable.

Le passage à l'ère numérique n'est pas sans provoquer un réel défi pour les entreprises. Face à des consommateurs plus informés, plus avertis et plus puissants, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'améliorer leurs pratiques managériales. Dans ce sens, les résultats de notre recherche ne pourraient être que fructueux pour les entreprises œuvrant dans l'entrepreneuriat social en leur permettant d'approfondir leur compréhension des comportements de leurs employés. Ce qui pourrait susciter chez lesdites entreprises un vrai levier de différenciation leur assurant des avantages concurrentiels très importants.

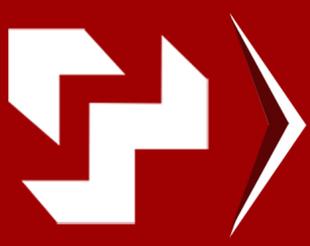
Les limites de la recherche :

En plus des contributions scientifiques de toute recherche, mais, il faut également rappeler ses limites qui pourront ouvrir d'autres pistes de recherches dans le futur. En effet, les limites constatées au cours de notre recherche s'articulent comme suit :

Sur le plan méthodologique, nous pensons que l'échantillon choisi, pourrait être augmenté pour élargir le quotient de certitude et de fiabilité des résultats.

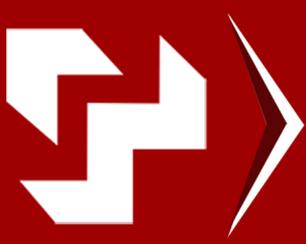
Sur le plan pratique, on pourrait prolonger la recherche en ciblant les régions les plus lointaines du Maroc. L'apport de cette catégorie d'acteurs ne pourrait que compléter et enrichir l'enquête dans son sens global.

Sur le plan théorique, ce travail nous passionne à trouver d'autres pistes de réflexion, ouvertes sur d'autres sciences, l'anthropologie, le management interculturel, le marketing de masse...comme disaient Chantal et Dufour (1985) : « *le*



L'entrepreneuriat social féminin au Maroc: analyse des besoins et perspectives d'évolution

management en retard est le management qui ne tient pas compte des apports des autres sciences. »



Références:

[1] Argyris C. (1995), Action Science and Organizational Learning, journal of managerial psychology, 20-26.

[2] Bacq S., Janssen F., (2011), “The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria”, Entrepreneurship and Regional Development, 23(5/6): 373-403.

[3] Bacq S., Janssen F., Kickul J., (2016) “In pursuit of blended value in social entrepreneurial ventures: an empirical investigation”, Journal of Small Business and Enterprise Development, 23 (2), 316-332.

[4] Bornstein D., (2004), “How to change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas”, Oxford University Press.

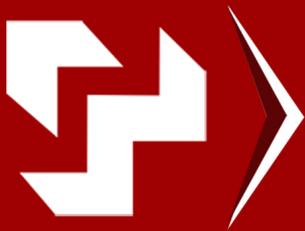
[5] Québec sur l'économie sociale et solidaire. En ligne : www.unites.uqam.ca/econos/index.htm

[6] British Council, (2014), “ Paver le chemin d'entrepreneuriat social ”, en ligne : <http://www.britishcouncil.ma/programmes/societe/entrepreneuriat-social-innovation>

[7] Centre régional d'investissement (CRI), (2016), données internes.

[8] Cornwall J. (1998), “The entrepreneur as building block for community”, Journal of Developmental Entrepreneurship 3(2): 141–148.

[9] Dacin, P. A., Dacin, M. T., Matear, M. (2010), “Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here”, Academy of Management Perspectives, 24(3), 37–57.



[10] Dardour, A., (2012), “Les modèles économiques en entrepreneuriat social : Proposition d'un modèle intégrateur”, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 255-256 : 49-57.

[11] Dart R. (2004), “The legitimacy of social enterprise”, Nonprofit Management and Leadership 14(4): 411–424.

[12] Dees J. G., Anderson B.B., (2006), “Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought”, Research on Social Entrepreneurship, Vol.1, no 3, pp.39-66.

[13] Fayolle A., Matlay H., (2010), “Handbook of Research in Social Entrepreneurship”, Cheltenham (UK): Edward Elgar.

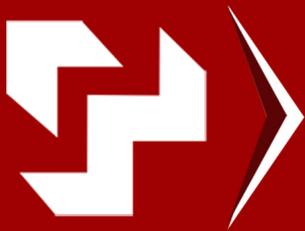
[14] Fraisse, L. (2007), “La dimension politique de l'économie solidaire”, in J.-L. Laville (dir.), L'économie solidaire, une perspective internationale, Paris, Hachette Littératures.

[15] Fraisse, L, Gardin, L, Laville, J-L, Petrella, F, Richez-Battesti, N. (2015). L'entrepreneuriat social est-il soluble dans l'ESS ? Actes des Rencontres du RIUESS disponible en ligne : http://base.socioeco.org/docs/riuess15fraisse_et_aldef.pdf

[16] Gavard-Perret et al, Méthodologie de recherche en sciences de la gestion. Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise 237-240. 2013.

[17] Haut-Commissariat au Plan (HCP) < www.hcp.ma >

[18] Hemingway, C. A. (2005), “Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship, Journal of Business Ethics”, 60(3), 233–249.



[19] Jiao, H., (2011), "A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society", *Social Enterprise Journal*, Vol. 7(2), pp. 130-149. *Journal of World Business* 41: 6–20.

[20] Maclean, M. et B. MacKinnon. (1999), "Social audit with no end: why do Atlantic Canadian co-operatives and credit unions embrace theory but not practice?" Paper, International Co-operative Alliance Research Conference.

[21] Maxwell Joseph A, *Explication causale qualitative et enquête scientifique en éducation*, Chercheur pédagogique. 2004.

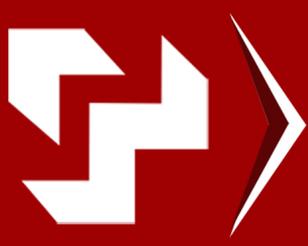
[22] Oster, S.M., Massarsky, C.W. and Beinhacker, S.L. (2004), "Generating and Sustaining Non-profit Earned Income. A Guide to Successful Enterprise Strategies", Jossey-Bass, San Francisco, CA.

[23] Roussel. Patrice & Wacheux. Frédéric. *Management des ressources humaines*. Collection : Méthodes & Recherches. Editeur : De Boeck Supérieur. 2005.

[24] Tracey P, Phillips N. (2007), "The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: a postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education", *Academy of Management Learning & Education* 6(2): 264–271.

[25] Tracey, P., Jarvis, O. (2007), "Toward a theory of social venture franchising, *Entrepreneurship: Theory & Practice*", 31(5), 667–685.

[26] Tracey, P., Phillips, N., Haugh, H. (2005). "Beyond philanthropy: Community enterprise as a basis for corporate citizenship", *Journal of Business Ethics*, 58, 327-344.



[27] Van Slyke D., M., Newman, H., K. (2006), "Venture philanthropy and social entrepreneurship in community redevelopment", *Non profit Management and Leadership* 16(3): 345–368.

[28] Wright. P & McMahan. G, *Explorer le capital humain : réintégrer l'humain dans la gestion stratégique des ressources humaines*. 2011.

[29] Zahra S., Gedajlovic E., Neubaum D., Shulman J., (2009), "A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges", *Journal of Business Venturing*, (24), pp.519-532.