

# Les pratiques managériales des femmes entrepreneurs marocaines : une analyse comparative intersectorielle

**ABOUSAID Fatima-Zohra**

Enseignante chercheure en Sciences de Gestion

Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Criminalité Financière

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Aïn Chock

Université Hassan 2 Casablanca - Maroc

---

**Résumé :** L'objectif de cette étude est d'explorer les principaux facteurs relatifs aux pratiques managériales des femmes entrepreneurs marocaines et d'en dégager l'éventuelle influence de ces pratiques sur la création/acquisition et sur la croissance des entreprises féminines. Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative exploratoire auprès d'un échantillon de vingt femmes entrepreneurs marocaines : dix opérant dans le secteur industriel et dix autres dans le secteur du commerce et des services. Les résultats de nos analyses thématique et comparative ont montré que les pratiques managériales, et plus précisément l'ambidextrie entrepreneuriale, exerceraient une influence significative sur la création et sur la croissance de l'entreprise féminine.

**Mots-clés :** Entrepreneuriat féminin, Pratiques managériales, Analyse thématique, Analyse comparative, Analyse intersectorielle, Style de gestion, Maroc.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.7689887>



## 1. Introduction

Faisant partie intégrante de la relation dialogique individu/création de valeur dans le domaine scientifique de l'entrepreneuriat, la gestion d'entreprise a suscité un grand intérêt chez les chercheurs du domaine [1-3]. A cet effet, ceux-ci ont pu examiner divers aspects de l'entreprise pour évaluer leur impact sur la survie, la croissance et la pérennité de l'entreprise [4, 5]. En s'appuyant sur l'approche managériale [6], Légaré et St-Cyr [7] ont brossé un portrait sommaire de l'entreprise typique gérée par une femme entrepreneure, mais également sur les diverses pratiques managériales de celle-ci, afin de déterminer les principaux facteurs managériaux pouvant impacter le processus entrepreneurial féminin.

Ainsi, l'analyse des pratiques managériales des femmes entrepreneures a conduit à trois principaux facteurs, à savoir : l'idéologie des affaires, le style de gestion et la situation de travail [8, 9]. Précisons par ailleurs que la situation de travail concerne le nombre d'heures consacrées à l'entreprise et les besoins de formation et d'aide à la gestion d'entreprise.

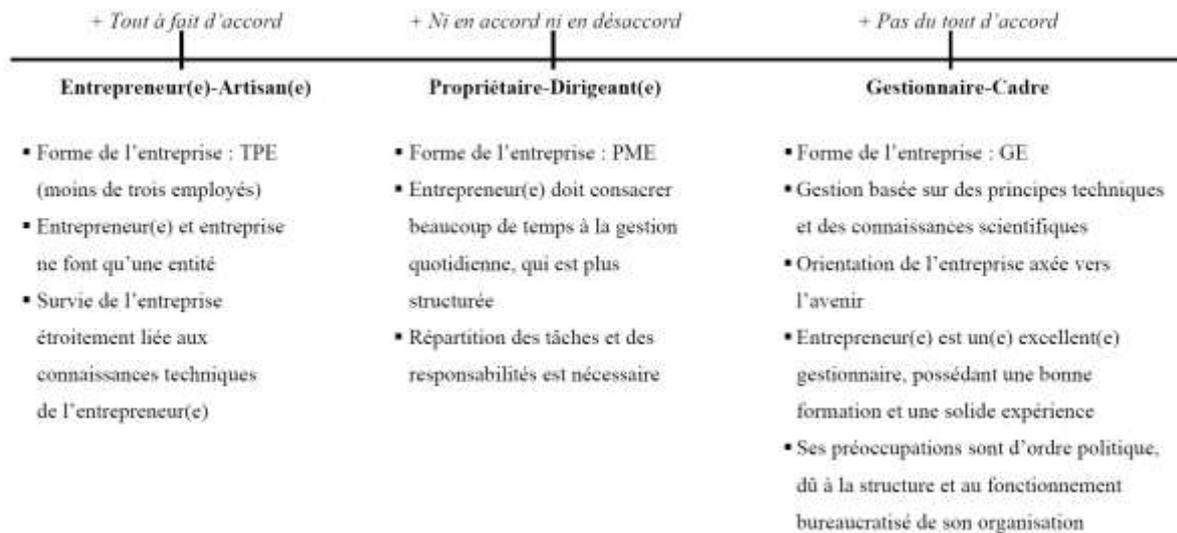
L'objectif de cet article est donc d'examiner l'ensemble de ces trois facteurs dans le cas marocain, en explorant la relation éventuelle entre les pratiques managériales des femmes entrepreneures et la création/acquisition et la croissance de leurs entreprises. Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative de type exploratoire sur un échantillon de vingt femmes entrepreneures marocaines, afin de mieux comprendre les défis managériaux auxquels ces femmes sont confrontées et leurs pratiques managériales en matière de création et de gestion d'entreprise.

## 2. Revue de la littérature

En passant en revue les principales études ayant traité les pratiques managériales des femmes entrepreneures, nous les synthétisons en trois principales variables : l'idéologie des affaires, le style de gestion et la situation au travail. Cette dernière variable comporte aussi bien le nombre d'heures consacrées à l'entreprise que les besoins de formation et d'aide à la gestion.

### 2.1. Idéologie des affaires

L'idéologie d'affaires est une échelle qui consiste à mesurer l'orientation managériale des entrepreneur(e)s, en décelant leur conception sur les aspects entrepreneuriaux liés au monde des affaires [8]. Développée par Gasse (1975) [10], l'échelle de l'idéologie d'affaires se présente sous forme d'un continuum, où l'on situe l'entrepreneur(e) comme étant un(e) entrepreneur(e)-artisan(e), un(e) propriétaire-dirigeant(e) d'une entreprise ou un(e) gestionnaire-cadre d'une grande entreprise. Des scores théoriques sont alors attribués pour délimiter chaque pôle du continuum, selon que les répondantes sont beaucoup plus en désaccord, en accord ou neutre ; tel qu'il est illustré dans la figure suivante :



**Figure 1 :** Interprétation de l'échelle de mesure de l'idéologie des affaires

Ainsi, selon la perception de la femme entrepreneure, l'entreprise est une entité légale qui revêt deux aspects distincts : soit c'est une entité autonome ayant sa propre dynamique, soit elle est intimement liée aux activités personnelles de la femme entrepreneure [8].

Dans la première conception, l'entrepreneure veille à dissocier sa volonté particulière d'intervention et ses ambitions personnelles de l'entreprise. Dans cette optique, cette dernière est une entité organisationnelle pour la production de biens et/ou de services, jouissant d'une autonomie de décision [11, 12]. L'entrepreneure est alors considérée comme étant une gestionnaire-cadre, ayant une orientation managériale axée vers la dissociation entre la vie personnelle et les activités de l'entreprise.

A contrario, la deuxième conception met en relief l'association des intérêts personnels de l'entrepreneure avec ceux de l'entreprise, ne formant qu'une extension de ses activités personnelles ou familiales. Elle est ainsi qualifiée d'entrepreneure-artisane, selon l'échelle de l'idéologie des affaires de Gasse [10].

## 2.2. Style de gestion

Outre l'idéologie des affaires, l'approche managériale s'est également intéressée à l'étude du style de gestion des femmes entrepreneures. A cet égard, Carrier et al. [9] ont recensé des écrits scientifiques proposant l'existence d'un style de gestion spécifique aux femmes entrepreneures [13-16]. En effet, Brush [17] et Holmquist et Sundin [18] ont signalé que les femmes entrepreneures avaient une bonne cote sociale ; ce qui fait référence à un style de gestion plus « participatif », par rapport à celui des hommes entrepreneurs [19]. Pour Riebe [20], ce style de gestion est intimement

lié à l'attitude « maternelle » de la femme entrepreneure vis-à-vis de ses employés ; et donc à une approche plus personnelle avec eux.

Dans cette optique, Fagenson et Marcus [21] ont constaté que les femmes employées dans des entreprises appartenant à des femmes accordaient plus d'importance aux attributs féminins, notamment la compréhension, l'aide d'autrui, la conscience des sentiments d'autrui et la gentillesse ; comparativement aux femmes employées dans des entreprises appartenant à des hommes. Deux explications possibles ont été proposées par l'étude de Fagenson et Marcus [21]. La première explication suppose que les femmes chefs d'entreprises ont adopté le rôle d'entrepreneure différemment de leurs homologues masculins. Alternativement, la deuxième explication fait allusion au fait que les femmes employées ont pu avoir une plus grande appréciation des attributs féminins de leurs patronnes.

Par ailleurs, selon des résultats d'une entrevue de groupe de femmes entrepreneures, les chercheurs [22] ont indiqué que les participantes croyaient que les femmes seraient très à l'aise dans les milieux d'affaires, où la coopération et le communautarisme sont valorisés. A son tour, Buttner [15] rapporte que les femmes adoptent un style de gestion « féminin », différent de l'approche traditionnelle de commandement et de contrôle.

Dans une optique similaire, Dali [6] souligne qu'à l'instar de l'approche comportementale, les recherches relatives à l'approche managériale ont montré que les femmes adopteraient un style de gestion « féminin » plus informel. Rosener et al. [23] expliquent ce constat, en précisant que « les hommes auraient tendance à vouloir imposer un pouvoir découlant de leur rang dans l'organisation ; en contrepartie, les femmes privilégieraient un style plus interactif dans la mesure où elles encourageraient la participation et le partage du pouvoir et de l'information. » [9, page 37].

Ceci nous pousse à découvrir sa situation au travail, en termes d'heures consacrées à son entreprise et des différentes sources de perfectionnement privilégiées, afin de parfaire ses habiletés et connaissances managériales.

### **2.3. Situation au travail**

Au travail, une femme entrepreneure sur deux consacre plus de quarante heures par semaine pour son entreprise [8], soit plus longtemps que les femmes salariées, mais moins que les hommes entrepreneurs [7]. En outre, les femmes n'hésitent pas à demander conseil, pour la gestion de leur entreprise, auprès de leur entourage : famille, comptable, banquier, associations, fournisseurs. Selon Lacasse [8], les parents entrepreneur(e)s sont les plus plébiscités par les femmes entrepreneures, grâce à l'aide fructueuse apportée, de par leur expertise dans les affaires. De là, le recours à une tierce personne, pour bénéficier de son aide dans la gestion de l'entreprise, semble être prédominant chez les femmes entrepreneures, comparativement à leurs homologues masculins [24-

26]. Enfin, elles ont tendance à poursuivre des cours de perfectionnement, relatifs à la gestion et/ou au secteur d'activité, pour se munir d'outils efficaces au bon fonctionnement de leurs entreprises [8, 27].

En somme, la femme entrepreneure peut se différencier de son homologue masculin, au travail, en fonction du nombre d'heures consacrées à l'entreprise, des diverses formes d'aide à la gestion et des cours de perfectionnement suivis en rapport avec son activité entrepreneuriale.

### **2.3.1. Nombre d'heures consacrées à l'entreprise**

Légaré et St-Cyr [7] rapportent que les hommes entrepreneurs consacrent généralement plus de temps à la gestion de leur entreprise, contrairement aux femmes entrepreneures. Ces dernières préfèrent profiter davantage de la flexibilité du travail autonome, afin de concilier entre leur vie familiale et leur vie professionnelle [28]. Ceci dit, les femmes entrepreneures arrivent à travailler plus de 50 heures par semaine, quand seulement 3,2% des femmes salariées le font [7, 29]. Ce qui explique que malgré les avantages tirés d'un travail autonome, les femmes entrepreneures consacrent beaucoup de temps par semaine (plus de 50 heures) à gérer leur entreprise, surtout si elle est amenée à gérer des employés [28]. D'ailleurs, en s'inspirant de Belcourt et al. [30], Mattis [31] suggère que les femmes entrepreneures ne cherchent pas à avoir des heures de travail réduites, mais plutôt plus de contrôle sur les heures qu'elles travaillent.

Dans un autre contexte, l'étude de Lacasse [8] a mis en évidence une semaine de travail typique des femmes entrepreneures interrogées. 75% d'entre-elles affirment qu'elles assument généralement la totalité des fonctions de management dans leur entreprise industrielle. Avec leur statut de Présidentes Directrices Générales, elles supervisent la gestion stratégique de l'organisation et s'occupent des activités telles que le contrôle financier, le recrutement de la main-d'œuvre et l'approvisionnement. Elles adorent les négociations (les fournisseurs en aval, les clients en amont, les banquiers). Néanmoins, elles préfèrent déléguer la fonction de production, en l'occurrence la fabrication, l'usinage et l'assemblage, à une tierce personne ou à son conjoint s'il est copropriétaire [8].

### **2.3.2. Aide à la gestion d'entreprise**

Les chercheurs se sont intéressés aux différentes formes d'aide à la gestion, dont les femmes entrepreneures peuvent profiter, pour faire face aux entraves liées à leur processus entrepreneurial. Généralement, ce sont les membres de la famille, les amis, les comptables, les banquiers ou encore les fournisseurs que les femmes entrepreneures consultent pour demander aide et conseil [30, 32]. En effet, Belcourt et al. [30] rapportent que ces sources d'aide à la gestion étaient jugées par les femmes comme étant les plus utiles, contrairement aux associations d'affaires ou encore aux programmes gouvernementaux au profit de l'entrepreneuriat féminin. Les auteurs expliquent ceci

par deux principales raisons. D'abord, les femmes entrepreneures pensent que les programmes gouvernementaux sont inaccessibles ou leur apportent peu par rapport au temps et aux efforts qu'ils exigent, outre les problèmes de confidentialité et les modifications constantes liées à ces programmes. Ensuite, Colletterte et Aubry [27] ont confirmé que plusieurs femmes entrepreneures (à hauteur de 80%) manquaient de contacts professionnels avec les gens d'affaires et n'intégraient pas des réseaux, à l'instar d'associations spécifiques au domaine de l'entrepreneuriat.

Constantinidis et Cornet [33] et l'AFEM [34] arrivent aux mêmes conclusions. Les femmes entrepreneures ont peu recours au soutien associatif ou aux programmes spécifiques à l'entrepreneuriat féminin, à cause d'une méconnaissance des aides proposées ou encore d'un manque de temps. Plus concrètement, l'analyse de Constantinidis et Cornet [33] a révélé que les femmes entrepreneures recherchent deux points essentiels au sein d'un réseau d'affaires. Le premier concerne la nature même du réseau, qui doit être, selon elles, un lieu de partage d'expériences et de convivialité. Cette caractéristique n'est pas à discuter, puisque les associations spécifiques à l'entrepreneuriat féminin ont le vent en poupe de nos jours, partout dans le monde. Quant au second point, les femmes entrepreneures recherchent des avantages plus concrets en intégrant un réseau professionnel, en l'occurrence l'accès à la formation liée au domaine de la gestion d'entreprise, la possibilité de trouver de nouveaux fournisseurs et d'élargir sa clientèle.

Dans un autre registre, Lacasse [8] fait valoir que les femmes entrepreneures auraient tendance à faire confiance à leur flair (intuition), même après avoir bénéficié de l'aide pour leur entreprise. Toutefois, les résultats de son étude ont dégagé la restriction de l'intuition des femmes entrepreneures, lorsque la complexité grandissante des entreprises les oblige à user de moyens et de techniques scientifiques en gestion de plus en plus sophistiqués. Ces résultats restent tout de même à vérifier dans le contexte marocain.

### **2.3.3. Perfectionnement en gestion d'entreprise**

Au Québec, poursuivre des cours de perfectionnement dans la gestion d'entreprises semble revêtir une importance significative pour les femmes entrepreneures, d'après l'estimation de 30% d'un échantillon d'entrepreneures québécoises [27]. Une autre étude de Lacasse [8] confirme cette hypothèse, avec un pourcentage presque similaire. En interviewant son échantillon d'entrepreneures canadiennes, Lacasse [8] a trouvé que 38,8% de ces femmes ont suivi des activités de perfectionnement, dans le but d'approfondir leurs connaissances, quant à la gestion de leur entreprise ou encore aux spécificités techniques de leur secteur d'activité.

Ainsi, la littérature stipule qu'il existe des différences significatives entre les femmes et les hommes entrepreneur(e)s, en matière de formation en gestion [9]. A cet effet, les premières recherches sur le sujet avaient tendance à mettre en place des programmes de formation en gestion, destinés

exclusivement aux femmes entrepreneures, sous prétexte que « les femmes possédaient généralement un niveau de connaissances moindre que les hommes en raison de leur expérience plus faible dans ce domaine » (Lee et Rogoff, 1997 cité par Carrier et al., 2006, page 40, [9]). En outre, Carter et al. [35] soulignent que les femmes entrepreneures ont recours au mentorat, afin de pallier leurs lacunes dans le domaine de la gestion d'entreprises, en bénéficiant d'une formation personnalisée tout au long de leur processus entrepreneurial. Cependant, d'autres chercheurs [36] n'ont détecté aucune différence significative entre les femmes et les hommes entrepreneur(e)s, quant au besoin de formation en gestion.

Précisons enfin que les sujets relatifs aux pratiques managériales ne sont pas particulièrement approfondis dans les études théoriques et empiriques qui traitent des femmes entrepreneures dans les pays en voie de développement, tel que mentionné par les chercheurs [37] et corroboré par notre revue de littérature ; ce qui ne nous a permis de dégager aucun article sur le perfectionnement des femmes entrepreneures marocaines en gestion d'entreprise. La réalisation d'une étude exploratoire dans ce sens s'avère donc nécessaire pour mieux appréhender les pratiques managériales des femmes entrepreneures marocaines.

### **3. Méthodologie**

Basée sur une démarche méthodologique exploratoire, notre étude des pratiques entrepreneuriales marocaines a été réalisée de manière qualitative ; et ce en s'appuyant sur des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de vingt femmes entrepreneures au Maroc, dix opérant dans l'industrie et dix dans le commerce et les services. Cet échantillon est justifié par le principe de saturation de l'information [38], qui consiste à arrêter d'interviewer les entrepreneures de notre échantillon dès le moment où les réponses collectées ne permettent plus d'enrichir notre objectif de recherche.

Dans le but de mener à bien notre étude qualitative exploratoire, nous avons privilégié l'analyse thématique et l'analyse comparative de contenu pour mieux comprendre les pratiques managériales des femmes entrepreneures. En sus, nous avons choisi de traiter et d'analyser les données manuellement plutôt qu'avec un logiciel d'analyses qualitatives notamment NVivo, car cela permet de garantir une validité optimale de l'étude.

Pour la phase d'analyse, nous avons commencé par transcrire les verbatims des entretiens manuellement dans un fichier Word et les réduire en extraits. Ensuite, nous avons décomposé le thème des pratiques managériales en nœuds et sous-nœuds pour une analyse plus approfondie.

Enfin, nous avons vérifié la fiabilité et la validité interne des données recueillies, en utilisant différentes techniques d'analyse, telles que la vérification des réponses avec les sources secondaires, l'examen des réponses incohérentes et l'analyse des divergences entre les réponses des différents

participants. Nous avons également pris en compte les limites méthodologiques de l'étude, telles que le biais de sélection et la subjectivité dans l'analyse des données.

#### **4. Analyse et discussion des résultats**

L'analyse des résultats concernent aussi bien l'analyse thématique que l'analyse comparative des pratiques managériales des femmes entrepreneures selon le choix sectoriel. De là, les principaux résultats dégagés de notre analyse mettent en exergue des extraits de verbatim des femmes entrepreneures interrogées et permettent, en conséquence, d'identifier et de comparer leurs pratiques managériales par secteur d'activité.

##### **4.1. Pratiques managériales des femmes entrepreneures de notre échantillon**

En s'appuyant sur notre guide d'entretien, nous avons relancé les femmes entrepreneures interviewées sur deux points essentiels. D'un côté, nous nous sommes intéressées à leur façon de gérer leur entreprise, ainsi qu'à leur modèle de gestion éventuellement formalisé pour la gestion quotidienne. D'un autre côté, nous avons essayé d'explorer leurs perceptions des opportunités d'affaires ; autrement dit, comment elles les identifient et les exploitent.

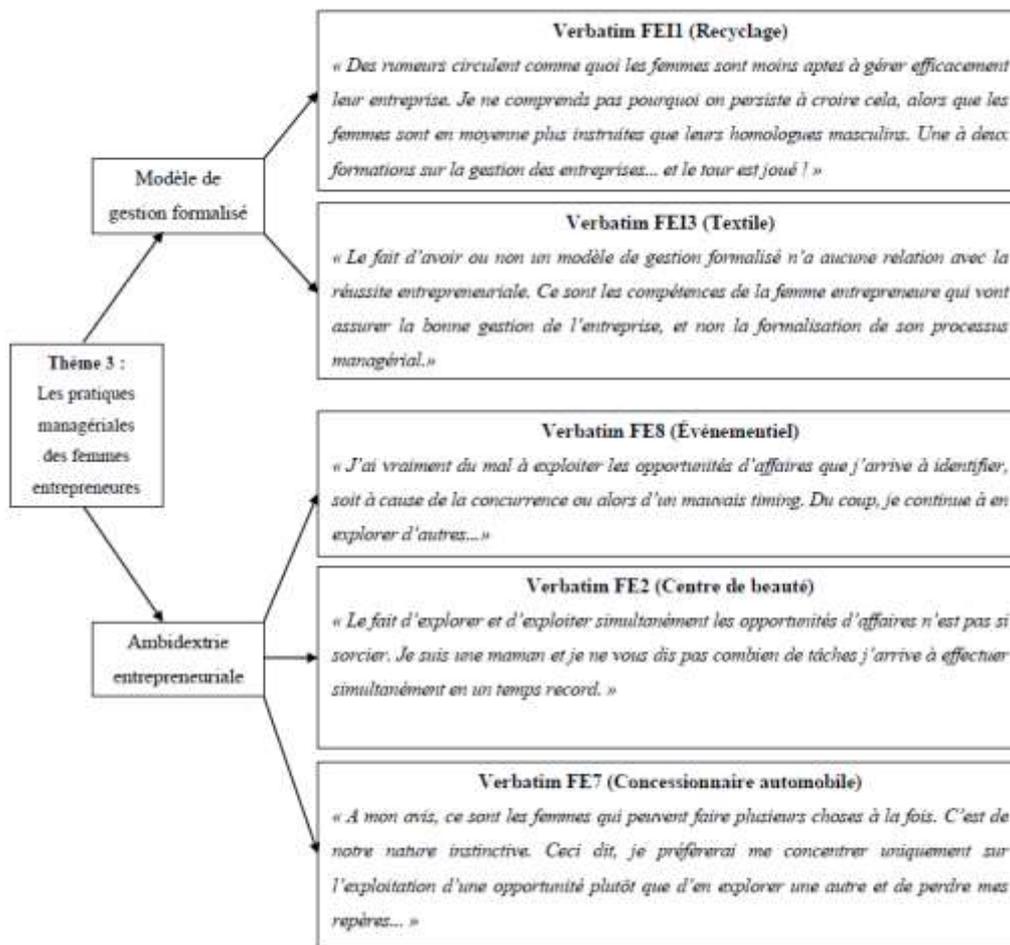
Ceci nous a donc permis d'étudier le concept d'« ambidextrie entrepreneuriale » des interviewées. Ce concept a été proposé par Koubaa [39], qui met en exergue la capacité d'une personne à explorer et à exploiter simultanément les opportunités d'affaires ; et ce en se concentrant sur les capacités individuelles de l'entrepreneur(e) et sur son secteur d'activité.

En analysant donc le premier point, nous avons trouvé que onze femmes entrepreneures interviewées disposent d'un modèle de gestion formalisé, dont seulement trois répondantes opérant dans l'industrie. Toutefois, même en ayant ce modèle, les femmes entrepreneures interviewées estiment que cela ne représente pas un leitmotiv indispensable à la gestion quotidienne de leur entreprise. A titre d'exemple, une entrepreneure industrielle de notre échantillon explique : « Je ne vois pas l'utilité d'avoir un management formalisé, du moment que j'effectue convenablement mon travail et que j'arrive à vendre. ». Une autre industrielle rajoute : « Effectivement, j'ai un modèle de gestion formalisé. Mais ce n'est pas ce modèle qui va me générer des profits, tout dépend de mes capacités à faire connaître mon produit auprès de mes clients potentiels et de les satisfaire par la suite. ». Il en va de même pour une troisième répondante opérant dans l'industrie, qui explique que sa croissance est due à son ambidextrie entrepreneuriale, plutôt qu'à son modèle de gestion formalisé.

A ce propos, les résultats relatifs à l'ambidextrie entrepreneuriale sont fort disparates. En effet, six femmes entrepreneures de notre échantillon confirment qu'elles sont bel et bien des femmes entrepreneures ambidextries. Sept d'entre-elles confient avoir du mal à exploiter les opportunités,

même après les avoir identifiées. Quatre d'entre-elles expliquent qu'elles sont plus à l'aise dans l'exploitation d'opportunités, plutôt que d'entamer un processus d'exploration long et pénible. Enfin, trois d'entre-elles considèrent l'opportunité de se lancer dans l'entrepreneuriat comme étant la seule qui s'est présentée pour elles et qu'il n'y en aurait pas d'autres.

D'emblée, l'analyse des pratiques managériales fait ressortir deux nœuds, présentés dans la figure ci-dessous :



\* La codification FE désigne une femme entrepreneure opérant dans le commerce et les services, tandis que FEI désigne une femme entrepreneure opérant dans l'industrie. Les numéros permettent de classer les répondantes.

**Figure 1 :** Décomposition des pratiques managériales des femmes entrepreneures en nœuds

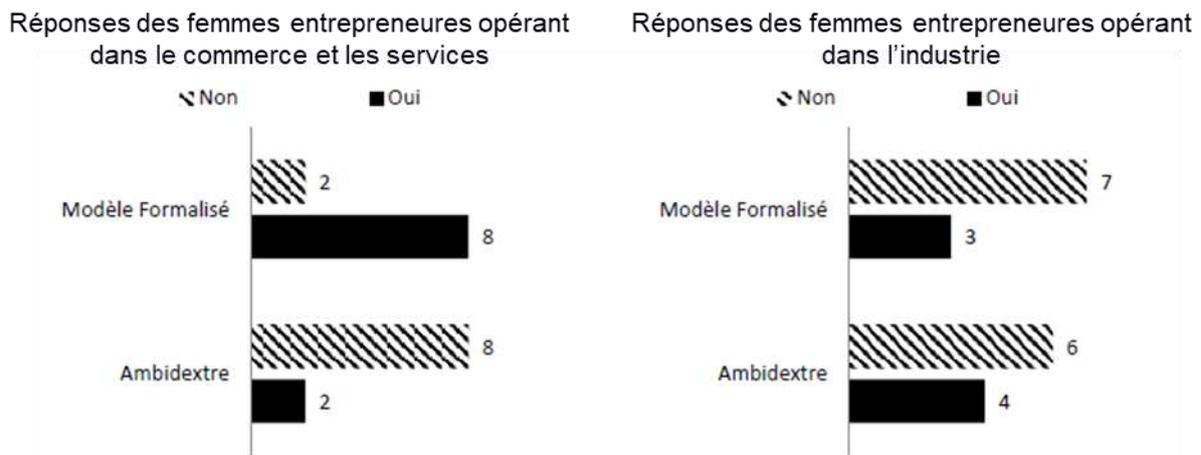
Par ailleurs, l'analyse des pratiques managériales des femmes entrepreneures interrogées a mis en évidence la relation significative entre ces pratiques et la croissance de l'entreprise féminine. A cet effet, une entrepreneure industrielle de notre échantillon fait valoir que l'exploration et l'exploitation simultanées des opportunités d'affaires pourraient influencer positivement la croissance de l'entreprise. Elle explique : « A votre avis, pourquoi j'ai réussi à enregistrer un taux de

croissance dépassant les 10% ces cinq dernières années ? Tout simplement, parce qu'au moment où j'étais en train d'exploiter des opportunités relatives au domaine de la couture, j'en explorais d'autres. Ceci m'a donc permis de saisir une incroyable opportunité d'affaires : celle de voyager en Turquie et d'acquérir de nouvelles techniques de couture spécialisée dans les crochets, que j'ai exploitée immédiatement sur le marché marocain. ». Pour deux des répondantes opérant dans le commerce et les services, l'ambidextrie entrepreneuriale de la femme entrepreneure, concurremment avec la mise en place d'un modèle de gestion formalisé, seraient la clé de voûte de la croissance des entreprises féminines. L'une d'entre-elles souligne à ce propos : « Si la femme entrepreneure dispose d'un modèle de gestion formalisé, elle n'aura qu'à s'assurer de son bon fonctionnement. Les problèmes liés à la gestion quotidienne seraient alors plus faciles à détecter, à résoudre et à anticiper. De cette manière, elle pourrait se concentrer sur l'exploration et l'exploitation des opportunités d'affaires, susceptibles de faire croître le chiffre d'affaires de son entreprise. ».

Cela étant dit, selon le point de vue de trois répondantes, l'ambidextrie entrepreneuriale n'est pas une condition nécessaire pour la croissance de l'entreprise féminine. En effet, une industrielle explique : « J'ai toujours su garder un taux de croissance relativement stable de mon chiffre d'affaires, soit en augmentant mes ventes, soit en produisant de nouveaux modèles à base de métaux ; mais jamais les deux en même temps. ». Il en va de même pour l'existence d'un modèle de gestion formalisé au sein de l'entreprise. Huit femmes interviewées sur vingt corroborent l'idée que la croissance de l'entreprise féminine ne serait pas forcément influencée par le fait d'avoir un modèle de gestion formalisé, mais plutôt par les compétences managériales de la femme entrepreneure. En d'autres termes, la personnalité de l'entrepreneure, sa planification stratégique, son idéologie des affaires et le secteur d'activité sont des déterminants de la croissance de son entreprise.

#### **4.2. Comparaison intersectorielle des pratiques managériales des femmes entrepreneures de notre échantillon**

En ce qui concerne l'analyse comparative des pratiques managériales de nos répondantes par choix sectoriel, nous constatons des résultats presque similaires pour l'ambidextrie entrepreneuriale, mais complètement divergents pour la disposition d'un modèle de gestion informatisé ; tel qu'illustré dans la deuxième figure ci-dessous :



**Figure 2 :** Comparaison intersectorielle des pratiques managériales selon nos répondantes

A cet effet, nous remarquons, d'une part, que ce sont les entrepreneures opérant dans le commerce et les services qui disposent le plus d'un modèle informatisé (huit contre seulement trois industrielles). Mais d'autre part, seulement deux de cette première catégorie déclarent être des femmes ambidextres, contrairement à quatre femmes entrepreneures opérant dans l'industrie sur dix.

Toutefois, l'existence d'un modèle formalisé n'exercerait aucune influence sur la croissance d'entreprises, d'après le point de vue de sept répondantes (trois dans l'industrie et quatre dans autre que l'industrie). Mais si c'est le contraire, deux répondantes (une de chaque catégorie) indiquent que le fait de disposer d'un modèle de gestion informatisé pourrait impacter positivement la croissance de l'entreprise féminine.

Par ailleurs, le fait d'être ambidextre ou non pourrait influencer significativement la croissance d'entreprise, puisque cinq répondantes (quatre dans l'industrie et une dans autre que l'industrie) sont persuadées de la relation positive entre ces deux variables. A contrario, seulement deux entrepreneures dans le commerce et les services et une entrepreneure opérant dans l'industrie pensent que la relation en question n'existe pas.

Ainsi, il ressort de notre étude qualitative exploratoire deux principaux constats concernant l'influence éventuelle des pratiques managériales sur la création/acquisition et sur la croissance de l'entreprise féminine ; ce qui va de pair avec notre revue de la littérature [7, 15, 20, 28-30].

D'un côté, les femmes entrepreneures interviewées opérant dans l'industrie ne sont que trois à avoir un modèle de gestion formalisé. Cette situation ne semble guère gêner les autres répondantes, du moment qu'elles arrivent à atteindre un taux de croissance satisfaisant au cours de ces trois dernières années.

D'un autre côté, même si elles ne sont pas des entrepreneures ambidextres, comme nous l'avons exposé précédemment, les répondantes sont conscientes de l'influence positive de l'ambidextrie

entrepreneuriale sur la création/acquisition, ainsi que sur la croissance de l'entreprise féminine. De là, deux propositions peuvent être formulées :

**Proposition 1** : La présence d'un modèle de gestion formalisé n'exercerait aucune influence significative sur la création/acquisition et la croissance de l'entreprise de la femme entrepreneure.

**Proposition 2** : L'ambidextrie entrepreneuriale exercerait une influence positive sur la création/acquisition et la croissance de l'entreprise de la femme entrepreneure.

## 5. Conclusion

En guise de conclusion, notre étude qualitative basée sur une démarche exploratoire a permis de mieux comprendre les pratiques managériales des femmes entrepreneures marocaines et d'en déduire la relation avec la création et la croissance de leurs entreprises féminines. En effet, les sujets relatifs aux pratiques managériales ne sont pas particulièrement approfondis dans les études théoriques et empiriques qui traitent des femmes entrepreneures dans les pays en voie de développement, tel que mentionné par Poggesi et al. [37] et corroboré par notre revue de littérature. La réalisation d'une étude exploratoire dans ce sens s'est donc avérée nécessaire pour mieux appréhender les pratiques managériales des femmes entrepreneures marocaines.

En outre, cette étude nous a permis de statuer sur la différence entre les femmes entrepreneures opérant dans le secteur industriel et celles opérant dans le secteur du commerce et des services, en termes de pratiques managériales. A ce propos, les principaux résultats de notre étude comparative ont révélé qu'il existe une différence probante entre les pratiques managériales de chaque catégorie des femmes entrepreneures, et principalement dans leur utilisation d'un modèle de gestion formalisé et dans leur manière d'explorer et d'exploiter simultanément les opportunités d'affaires (ambidextrie entrepreneuriale).

Toutefois, cette étude ne peut prétendre à une généralisation de résultats, puisque notre échantillon de vingt entrepreneures demeure non représentatif. Une étude quantitative confirmatoire s'avère alors nécessaire pour une meilleure validité externe de nos résultats.

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] W. D. Bygrave and C. W. Hofer, "Theorizing about entrepreneurship," *Entrepreneurship theory and Practice*, vol. 16, no. 2, pp. 13-22, 1992.
- [2] C. Bruyat, "Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation," Université Pierre Mendès-France-Grenoble II, 1993.
- [3] W. B. Gartner and N. M. Carter, "Entrepreneurial behavior and firm organizing processes," *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction*, pp. 195-221, 2003.

- [4] I. Danjou, "L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité," *Revue française de gestion*, pp. 109-126, 2002.
- [5] A. De Bruin, C. G. Brush, and F. Welter, "Advancing a framework for coherent research on women's entrepreneurship," *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 31, no. 3, pp. 323-339, 2007.
- [6] C. Dali, "L'émergence de l'entrepreneuriat féminin dans un processus de développement local en milieu rural: le cas de la sous-préfecture de Gadouan en Côte d'Ivoire," Université du Québec à Rimouski, Canada, 2014.
- [7] M.-H. Légaré and L. St-Cyr, *Portrait statistique des femmes entrepreneures: les indicateurs de l'entrepreneuriat féminin et la disponibilité des données sur les femmes et leur entreprise*. Ministère de l'industrie et du commerce, Direction des communications, 2000.
- [8] R.-M. Lacasse, "La Petite entreprise au Canada: Le cas particulier de l'entrepreneuriat féminin dans le secteur manufacturier," Nice, 1990.
- [9] C. Carrier, P.-A. Julien, and W. Menvielle, "Resumen," *Gestion*, vol. 31, no. 2, pp. 36-50, 2006.
- [10] Y. Gasse, *L'idéologie d'affaires et les aptitudes cybernétiques des entrepreneurs québécois: considérations méthodologiques*. Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, 1975.
- [11] P. Julien and L. Cadieux, "Rapport d'étude: La mesure de L'entrepreneuriat," ed, 2010.
- [12] J. M. Ivancevich, M. T. Matteson, S. M. Freedman, and J. S. Phillips, "Worksite stress management interventions," *American psychologist*, vol. 45, no. 2, p. 252, 1990.
- [13] R. Hisrich and C. Brush, "The woman entrepreneur: Management skills and business problems," *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*, 1984.
- [14] R. Chaganti, "Management in women-owned enterprises," *Journal of small business management*, vol. 24, no. 4, pp. 18-29, 1986.
- [15] E. H. Buttner, "Examining female entrepreneurs' management style: An application of a relational frame," *Journal of business ethics*, vol. 29, pp. 253-269, 2001.
- [16] M. Riebe, "A place of her own: The case for university-based centers for women entrepreneurs," *Journal of Education for Business*, vol. 87, no. 4, pp. 241-246, 2012.
- [17] C. G. Brush, "Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions," *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 16, no. 4, pp. 5-30, 1992.
- [18] C. Holmquist and E. Sundin, *Women as entrepreneurs in Sweden: Conclusions from a survey*. 1988.
- [19] L. Neider, "A preliminary investigation of female entrepreneurs in Florida," *Journal of small business management*, vol. 25, no. 3, p. 22, 1987.

- [20] M. Riebe, "The leadership style of women entrepreneurs: an alternative model of successful management practices," *Actes du*, vol. 50, p. 10, 2005.
- [21] E. A. Fagenson and E. C. Marcus, "Perceptions of the sex-role stereotypic characteristics of entrepreneurs: women's evaluations," *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 15, no. 4, pp. 33-48, 1991.
- [22] M. Lerner, C. Brush, and R. Hisrich, "Israeli women entrepreneurs: An examination of factors affecting performance," *Journal of business venturing*, vol. 12, no. 4, pp. 315-339, 1997.
- [23] J. B. Rosener, D. McAllister, and G. Stephens, "Leadership study: International women's forum," *Graduate School of Management, Irvine, CA*, 1990.
- [24] E. Kaplan, "Women entrepreneurs: Constructing a framework to examine venture success and failure," *Frontiers of entrepreneurship research*, vol. 643, 1988.
- [25] E. Kepler and S. Shane, *Are male and female entrepreneurs really that different?* Office of Advocacy, US Small Business Administration Washington, DC, 2007.
- [26] A. Kalnins and M. Williams, "When do female-owned businesses out-survive male-owned businesses? A disaggregated approach by industry and geography," *Journal of Business Venturing*, vol. 29, no. 6, pp. 822-835, 2014.
- [27] P. Collette and P. G. Aubry, *Le profil de la femme d'affaires au Québec; suivi sur l'évolution du profil: rapport de la troisième année: 1988*. Université du Québec à Hull, Centre de la petite et moyenne entreprise, 1989.
- [28] S. Ratté, "Les femmes entrepreneures au Québec: Qu'en est-il," *Montréal in MICST (2000), L'entrepreneuriat féminin: Une force un atout: Portrait statistique des femmes entrepreneures, Ministère de l'industrie et du commerce, Québec (Ed.)*, 1999.
- [29] J. Starr and M. Yudkin, "Women entrepreneurs: A review of current research," 1996.
- [30] M. Belcourt, "From the frying pan into the fire: Exploring entrepreneurship as a solution to the glass ceiling," *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 8, no. 3, pp. 49-55, 1991.
- [31] M. C. Mattis, "Women entrepreneurs: out from under the glass ceiling," *Women in management review*, 2004.
- [32] D. Lavoie, "Créativité, innovation, invention, entrepreneurship-intrapreneurship-où est la différence," *Revue Gestion*, vol. 13, no. 3, pp. 64-71, 1988.
- [33] C. Constantinidis and A. Cornet, "Female entrepreneurs and financing," in *RENT XVIII Research in Entrepreneurship and Small Business, Managing Complexity and Change in SMEs*, 2004.
- [34] AFEM, *Evaluation du vivier entrepreneurial au Maroc*. Rapport de l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises, Maroc, 2015.

- [35] S. Carter, E. Shaw, F. Wilson, and W. Lam, "Gender, entrepreneurship and business finance: Investigating the relationship between banks and entrepreneurs in the UK," *Growth-oriented women entrepreneurs and their businesses—A global research perspective*, pp. 373-392, 2006.
- [36] K. Manning, S. Birley, and D. Norburn, "Developing a new ventures strategy," *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 14, no. 1, pp. 67-76, 1989.
- [37] S. Poggesi, M. Mari, and L. De Vita, "What's new in female entrepreneurship research? Answers from the literature," *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 12, pp. 735-764, 2016.
- [38] G. Guest, A. Bunce, and L. Johnson, "How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability," *Field methods*, vol. 18, no. 1, pp. 59-82, 2006.
- [39] S. Koubaa, "L'ambidextrie pour comprendre l'action de l'entrepreneur," *Projectics/Proy ctica/Projectique*, no. 1, pp. 31-50, 2017.