Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Numéro 3 : Avril 2019

La succession familiale : le genre trouve encore de place !

Family succession : gender still finds a place !

Abir JOUAD
Doctorante en Sciences de Gestion
Laboratoire de Recherche en Management, Finance et Economie Sociale (LAREMFES)
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Nada MOUFDI
Enseignante- Chercheur
Laboratoire de Recherche en Management, Finance et Economie Sociale (LAREMFES)
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Ali MANSOURI
Doctorant en Sciences de Gestion
Laboratoire de Recherche en Management, Finance et Economie Sociale (LAREMFES)
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Date de soumission : 16/03/2019
Date d'acceptation : 18/04/2019
Pour citer cet article :
JOUAD A. & All (2019) « La succession familiale : le genre trouve encore de place !» Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 442- 455

Résumé :

Partout dans le monde, on assiste à une participation des femmes au leadership dans les champs de l'avoir, du savoir et du pouvoir. Cependant, pas au niveau de la transmission des entreprises qui se base, toujours, sur le genre et non pas sur les compétences et la capacité à prendre des risques.

Dans cette perspective, notre article a comme objectif de comprendre la légitimité que se donne le fils ou la fille au sein de l'entreprise au niveau de la reprise de la gestion de cette entité. Nous allons emprunter une approche exploratoire permettant de comprendre en profondeur la problématique étudiée à travers des entretiens menés auprès de 15 entrepreneurs (10 hommes et 5 femmes).

Mots-clés: familiness, transmission des entreprises, sexe, genre, reprise

Abstract :

All over the world, women are participating in leadership in the fields of wealth, knowledge and power. However, not at the level of business transfers, which are always based on gender and not on skills and the ability to take risks.

In this perspective, our article aims to understand, the legitimacy that we give to son or daughter to take over the management of this entity. We will use an exploratory approach to gain an in-depth understanding of the problem studied through interviews conducted with 15 entrepreneurs (10 men and 5 women).

Key-words: familiness, business transfer, gender, skills, recovery

Introduction

C'est à partir des années 90, que les débats sur l'égalité entre les hommes et les femmes ont connu des progrès, qui se sont manifestés tant au niveau juridique (des dispositifs législatifs et réglementaires) qu'au niveau de l'implication et la mobilisation des forces vives des sociétés. A cette époque, les pays ont pris conscience que le développement ne peut pas être possible dans une société où l'égalité entre les sexes n'est pas respectée. En effet, l'isolement de la femme engendre une marginalisation volontaire d'un acteur important, qui conduit par conséquent, à la diminution de la croissance économique du pays.

De son côté, le Maroc a montré, aussi, une forte volonté à surmonter les problèmes d'inégalité entre les hommes et les femmes. Ce faisant, de grandes réformes structurantes ont été engagées ces dernières années dans différents domaines (juridique, législatif, social, économique), afin que les femmes jouissent pleinement de leur droits économiques, sociaux, politiques…

Certes, les efforts entrepris, qu'aucun de nous ne peut nier, ont permis au Maroc et aux autres pays de réaliser des progrès notables en faveur de l'égalité de genre. Cependant, l'analyse de l'inégalité dont souffre, aujourd'hui, les femmes montre que le problème est loin de l'instauration de nouvelles lois ou la constitution des conventions à l'échelle nationale ou internationale. Cette inégalité trouve ses origines dans l'histoire ainsi que dans les croyances culturelles, religieuses et sociales selon lesquelles les femmes sont inférieures et doivent être subordonnées aux hommes (Jbara, 2017).

La transmission des entreprises s'inscrit dans le même sens. Elle se base, généralement, sur le sexe et non pas sur les compétences et la motivation à reprendre le flambeau. Bien que, les femmes aient une capacité de gestion incroyable, nous constatons que les parents entrepreneurs choisissent de confier plus fréquemment leurs entreprises aux héritiers mâles. Cette décision se fonde généralement sur la conviction intime et l'intuition de l'entrepreneur, et non pas sur la compétence des descendants et la capacité à prendre des risques.

La littérature scientifique existante sur le choix du repreneur-successeur est peu importante et présente un terrain fécond pour la recherche. C'est dans ce cadre que nous tenterons d'accroître la somme des connaissances sur la transmission et d'enrichir la littérature sur la légitimité que se donne le fils ou la fille au sein de l'entreprise et au niveau de la reprise de la gestion de cette entité.

Dans cette perspective, l'objectif de cet article est d'apporter des éléments de réponses à la question suivante : **quels critères influencent le dirigeant de l'entreprise dans sa décision du choix du successeur ?**

Pour cerner cette problématique, nous allons emprunter une approche exploratoire permettant de comprendre en profondeur la problématique étudiée à travers des entretiens menés avec des entrepreneurs.

Pour ce faire, nous allons étudier dans un premier temps, à partir d'une revue de la littérature, la transmission des entreprises, tout en mettant l'accent sur la différence entre les modèles de l'entrepreneuriat féminin et masculin, ainsi qu'une présentation de la nouvelle reprise d'entreprise basée sur la compétence et la motivation. Et en second lieu, nous allons analyser la méthodologie de notre recherche empirique et les résultats obtenus.

1. Revue de la littérature

La problématique du choix du repreneur-successeur (interne ou externe), lors de la transmission des entreprises familiales est une étape critique dans la vie de cette entité. Les dirigeants propriétaires, ont tendance à désigner un repreneur membre de la famille. Et plus particulièrement, l'un de ses descendants.

Cette décision devrait reposer sur la volonté des successeurs de reprendre le flambeau, et sur leur compétence, et non pas sur le sexe.

Nous analysons dans un premier point, la transmission des entreprises. La comparaison entre le modèle de l'entrepreneuriat féminin et masculin fait l'objet d'approfondissements dans le point qui suit, et nous finissons cette partie, par l'analyse de la reprise d'entreprise basée sur la compétence.

1.1.La transmission des entreprises : un moment critique du cycle

Difficile de parler du genre de la nouvelle génération et la discrimination que connaît la femme dans ce propos sans commencer par parler de transmission. Cette dernière, apparait comme un simple passage d'une génération à une autre. Mais, en réalité, c'est une opération bien complexe qu'elle n'y paraît. En effet, selon (Fériel, 2015) « la transmission de l'entreprise familiale, opération délicate, représente sans aucun doute, l'expérience la plus agonisante pour ses membres et la plus menaçante pour l'avenir de l'entreprise concernée ».

(Kenyon-Rouvinez & Denis, 2005) vont dans le même sens, en avançant que, « La succession est une période fragilisante à la fois pour l'entreprise et pour la famille ».

Donc cette opération constitue, aujourd'hui, une phase critique que les entreprises doivent prendre au sérieux. A chaque passage de génération, la pérennité de l'entreprise est en jeu, la transmission de la propriété, soit des actions et des droits de votes influence le mode de gestion, le système de gouvernance, et même les intérêts poursuivis. Ce qui peut réduire la confiance partenariale de cette entité et nuit à sa réputation dans le marché.

En effet, le changement de dirigeant peut amener à des incertitudes ou à des inquiétudes auprès des parties prenantes et engendrer la perte de clients, la diminution de la motivation des collaborateurs ou la renégociation de clauses auprès des fournisseurs ou des bailleurs de fonds.

Face aux problèmes engendrés par cette transmission, il faut la préparer à l'avance, pour assurer une meilleure intégration des descendants et permettre à chacun de prendre sa place. Ce faisant, (Kenyon-Rouvinez & Denis, 2005) considèrent que la planification de la succession commence au berceau avec l'éducation et la transmission des valeurs, mais la plupart des spécialistes s'accordent à dire que la période active de la succession devrait durer entre 5 et 10 ans pour se passer dans les meilleures conditions possibles à la fois pour la famille et pour l'entreprise.

Pour atteindre cet objectif, et réussir la succession, il faut passer par quatre phases essentielles, jugées indispensables, à savoir :

- L'initiation, dont laquelle le dirigeant implique le successeur dans la vie de l'entreprise ;
- L'intégration, qui permet à ce dernier de se familiariser avec l'environnement interne de l'entité ;
- Le règne conjoint qui se caractérise par l'entrée officielle du successeur dans l'entreprise ;
- Et finalement, le désengagement définitif du prédécesseur de l'entreprise.

Les repreneurs du flambeau doivent être préparés et formés. Dans ce propos, (Vieno, et al., 2007) ont insisté sur la nécessité à développer les compétences des successeurs potentiels par un parcours professionnel externe en premier lieu, suivi par un autre interne. Cela leur permettra d'émerger en temps utile, comme des dirigeants légitimes, garant de la pérennité de l'entreprise et du patrimoine de la famille.

Pour bien mener la problématique de la transmission d'entreprise au Maroc, nous devons prendre en considération la culture et la psychologie du dirigeant marocain. Ce dernier, prend plus de latitude individuelle et centralise, généralement, le processus de prise de décision. Ce qui conduit à une crise de délégation où le dirigeant devient incapable ou non désireux d'abandonner sa place dans l'entreprise.

Le fait pour le dirigeant d'avoir consacré une partie importante de sa vie au développement et à la croissance de son entreprise, ainsi que le style de vie qu'il avait l'habitude d'avoir durant cette période, ne lui permet, en aucun cas, de développer d'autres centres d'intérêts, ce qui le freinerait dans sa volonté de se retirer de ce monde auquel il appartient. A cela s'ajoute, la perte de l'identité personnelle qui conduit à une réticence à céder le pouvoir et le contrôle.

Tous ces éléments expliquent le problème de non planification de la succession chez les entreprises marocaines qui endommage par conséquent leur pérennité, mode de gouvernance et leur performance financière. Dans ce sens, nous établissons une comparaison entre la femme entrepreneure et l'homme entrepreneur, dans la mesure où nous essayerons d'identifier l'existence éventuelle de différences entre les deux modèles.

1.2.L'entrepreneuriat féminin et masculin : étude comparative

La littérature et la recherche en entrepreneuriat féminin et masculin a évolué, selon, Léger-Jarniou (2013) suivant trois périodes :

Les deux premières (1970-1980 et 1990) sont axées sur des comparaisons hommes-femmes étudiant leurs motivations, leur caractéristiques personnelles et leurs expériences, en reposant sur l'idée que la norme entrepreneuriale est une norme masculine (Brush, 1992; Ahl, 2006; De Bruin, et al., 2007; Ely & Padavic, 2007).

La période la plus récente (à partir des années 2000) apporte une diversification des thèmes abordés: les recherches se concentrent sur les femmes elles-mêmes et semblent être plus soutenues par les décideurs. Les résultats ont montré que les femmes entrepreneures constituent un groupe hétérogène, avec des vécus, des aspirations et des expériences différentes (Marlow & Carter, 2004) et finalement leurs similitudes avec les hommes sont plus grandes que leurs différences (Ahl, 2006; Brush, 1992; Neergaard, et al., 2005; MalachPines, et al., 2010 ; Bruni, et al., 2004; Constantinidis, 2010; Arasti, 2008; Lebègue, 2011).

La littérature marocaine sur le sujet de l'entrepreneuriat féminin est assez rare et très peu étudié par rapport à l'entrepreneuriat masculin.

Par ailleurs, L'Amérique du Nord se caractérise par une littérature assez abondante dans ce domaine (Brush, 1992 ; Légaré & St-Cyr, 2000; Carrington, 2004; De Bruin, et al., 2007). Cependant, grâce aux projets de recherche, aux interventions politiques et réseaux internationaux (De Vita, et al., 2014) l'intérêt pour le sujet est devenu de plus en plus intense dans d'autres pays du monde, tant dans des pays développés que dans des pays en développement.

Des études soulignent que les entrepreneurs sont perçus comme ceux qui possèdent des caractéristiques identifiées comme étant «masculines» : l'agressivité et la compétitivité. (Jonathan, 2005), dans son étude sur les femmes entrepreneures brésiliennes, l'auteur révèle que les femmes possèdent également ces caractéristiques. Elles sont optimistes et affirmatives en entrepreneuriat, des caractéristiques associées aux entrepreneurs masculins. La plupart des femmes reconnaissent qu'un entrepreneur performant doit avoir beaucoup de courage et moins de craintes.

Plus intéressant encore, des études récentes révèlent que les contraintes psychologiques jouent un grand rôle dans l'entrepreneuriat des femmes. Selon (Halkias, et al., 2011), la peur de l'échec a un impact direct sur la performance entrepreneuriale des femmes, même si ce n'est pas le cas de toutes les femmes, puisque plusieurs d'entre elles aiment le défi et aiment prendre des risques (Mordi, et al., 2010). Malgré que, les différences entre les hommes et les femmes en termes des caractéristiques entrepreneuriales soient plutôt minimes, des études indiquent que les hommes accordent plus d'importance à la persévérance et aux risques et moins d'importance à l'autonomie et aux changements que les femmes. Autrement dit, les femmes sous-estiment leurs caractéristiques entrepreneuriales par rapport aux hommes en termes de prise de risques, des connaissances industrielles et technologiques (Van Uxem & Bais, 1996). (Greene, 2007) indique que les femmes, par rapport aux hommes, n'ont pas les mêmes perceptions vis-à-vis de l'entrepreneuriat. Par ailleurs, il propose d'étudier l'entrepreneuriat féminin en utilisant un nouvel objectif en prenant en considération la différence de la perception des femmes vis-à-vis de l'activité entrepreneuriale en soulignant l'importance de l'aspect relationnel chez les femmes entrepreneures.

1.3.La reprise de l'entreprise par le nouveau concept de la compétence

Après avoir analysé la notion de succession et la comparaison entre l'entrepreneuriat féminin et masculin, il est fort intéressant de présenter une clarification sur le nouveau mode de reprise de l'entreprise basé sur la compétence. Nous essayons, dans ce propos, d'enlever l'ambigüité que connait ce sujet et d'apporter une clarification sur les bienfaits de cette transmission, à la fois pour la vie de l'entreprise et pour celle de la famille.

Certes, le mot « compétence » n'a pas une définition stricto sensu. Mais pour notre cas, et en tenant en considération le contexte dans lequel en l'utilise, la compétence d'un repreneur réside dans sa capacité à refléter ses qualités personnelles telles que la stabilité émotionnelle, la grande résistance au stress, la crédibilité et l'intérêt pour la société (Mouchtakir, 2019), à prendre des risques (risques calculés), à gérer les conflits et à assurer la motivation et l'implication du personnel dans la vie de l'entreprise.

De même, le repreneur, qualifié compétent, doit impliquer toute les parties prenantes, dans le processus de prise de décision. Cela lui permet de s'éloigner d'un style de gestion autocratique dont lequel la décision est personnelle et se fonde sur la conviction intime du dirigeant, vers un style démocratique qui augmente la confiance partenariale et améliore l'environnement interne de l'entreprise.

De plus, un sage repreneur, ne doit pas se limiter juste, sur l'implication des parties prenantes externe à la famille, mais, par contre, l'importance doit être accordée aussi aux membres internes dont parmi les plus importants, on trouve l'ancien directeur et les autres descendants.

En effet, accorder la direction du conseil de famille aux parents retraités, permet de réduire l'instabilité que la succession peut engendrer, ainsi que le renforcement des mécanismes de gouvernance de cette entité.

D'autre part, l'implication des autres descendants dans la vie de l'entreprise peut réduire l'asymétrie d'information, les coûts d'agences qui sont le résultat des conflits d'intérêts et la dispersion familiale.

Donc la transmission basée sur la compétence et non pas sur la discrimination et l'approche genre, permet à l'entreprise de faire évoluer les méthodes de management, en passant d'une gestion autoritaire vers une gestion plus consensuelle. Elle encourage aussi les dirigeants à planifier la succession, assurer la coopération entre les membres de la famille et favoriser la pérennité et la croissance de l'entreprise.

Nous essayons dans ce qui suit de faire le point sur le cas du Maroc qui, malgré les efforts entrepris pour enlever tous types de discrimination, la femme reste encore sous-estimée et moins valorisée que les hommes. Or, la compétence n'est pas l'exclusivité ces derniers. En effet, Les femmes montrent, toujours, qu'elles sont capables à gérer des situations complexes et ont tout le potentiel nécessaire pour être des repreneures qualifiées et compétentes.

2. Méthodologie de recherche et analyse des résultats

La recherche dans le domaine de la transmission des entreprises mène de plus en plus à une meilleure compréhension de la manière dont les entrepreneurs gèrent leur affaire familiale, à travers l'étude de leur propre expérience, plutôt qu'à travers les comparaisons entre les femmes et les hommes. Dans cette dernière partie, nous cherchons à montrer la réalité des parents entrepreneurs à travers une analyse de leurs réponses, par le biais d'une enquête que nous avons effectuée via un entretien semi-directif auprès de 10 hommes entrepreneurs et 5 femmes entrepreneures.

2.1.Echantillon

Notre population de référence est constituée des dirigeants-propriétaires des entreprises familiales marocaines. Certes, il n'y ait pas encore de consensus sur la définition d'une entreprise familiale, mais nous adoptons celle proposée par Thierry (2006). Ce dernier, considère l'entreprise familiale comme une entreprise dans laquelle un groupe d'actionnaires unis par des liens familiaux possède une part significative du capital et des droits de vote et exerce une influence effective sur le pouvoir de direction. Cette influence pouvant être soit directe -la famille participe au management de l'entreprise-, soit indirecte -la famille désigne les dirigeants ou dispose d'un pouvoir de révocation des dirigeants en place-, de sorte que culture de l'entreprise et culture familiale sont en interaction et symbiose étroites.

Nous avons choisi d'opter pour un échantillon de 10 hommes et 5 femmes pour décrire la différence existante entre les deux, ainsi que leur perception de la transmission. Notre hypothèse de base, suppose que la transmission au féminin serait fluide et ne pose à priori aucun problème, c'est pour cette raison que nous avons choisi un petit échantillon. Cependant, Concernant l'entrepreneuriat masculin, qui est le plus fréquent, nous avons choisi d'élargir l'échantillon en nombre de 10.

2.2.Déroulement des entretiens

La durée moyenne des entretiens est d'environ une heure. Néanmoins, ce temps variait en fonction du débit vocal de l'interviewé(e). Certain(e)s ont parlé pendant 30 minutes. D'autres ont atteint une heure trente.

2.3.Analyse des résultats

Les résultats sont analysés par, la méthode de l'analyse du contenu.

D'après l'entretien que nous avons effectué avec les parents entrepreneurs, il nous a apparait que toutes (100%) les femmes entrepreneures préfèrent donner la relève à leurs enfants soit fille soit fils, alors que seulement 10% des hommes de notre échantillon n'ont pas de problème avec le genre.

- 100% des femmes entrepreneures n'ont pas de problème en ce qui concerne le genre, elles souhaitent donner le relai soit à leur fils soit à leur fille. L'essentiel pour elles, c'est la compétence, la motivation et la capacité de la prise des risques par l'enfant.

« Moi personnellement, je n'ai pas de problème de sexe, je l'ai avec la compétence » (Témoignage, Laila, 33ans, Mariée, 2 enfants).

« Ce qui compte pour moi, c'est la capacité de prendre le risque de ma fille ou bien mon fils » (Témoignage, Sonia, 40, Mariée, 3 enfants).

« Je préfère que la reprise soit faite par ma fille Sara, parce qu'elle est intelligente, et elle sait gérer les situations délicates » (Témoignage, Latifa, 43, Mariée, 2 enfants).

« J'ai qu'une seule fille, automatiquement, je vais lui donner tout ce que j'ai, non pas seulement mon entreprise » (Témoignage, Hajar, 30, Divorcée, 1enfant).

« Tant que je suis une femme et une entrepreneure, je ne peux pas être discriminante » (Témoignage, Veuve, 50, 5 enfants)

- 10% des hommes, sont pour l'idée d'opter pour la compétence (un seul homme sur 10)

« Il suffit que ma fille ait la capacité et la volonté de diriger l'entreprise » (Témoignage, Said, 40ans, 2 enfants).

Alors que 90% des hommes (9 hommes parmi 10) sont en désaccord avec l'idée de la transmission de l'entreprise à leurs filles ; soit en raison de la difficulté de la nature de l'activité de leurs entreprises, soit ils estiment que la place de leur fille est dans la fonction publique où il y a plus de stabilité et il moins de stress.

- Pour 3 hommes parmi les 10, la nature de l'activité de l'entreprise, ne permet pas de donner le relai à leurs filles :

« J'ai une entreprise de mécanique. Donc, je ne supporte pas le fait que ma fille soit dans ce domaine » (Témoignage, Khalid, 41ans, Marié, 3 enfants).

« Le monde de mon entreprise nécessite des rendez-vous à 21h, que je vais jamais l'accepter pour ma fille » (Témoignage, Ahmed, 44ans, Divorcé, 2 enfants).

« Mon entreprise est difficile à gérer, surtout que je travaille beaucoup avec les hommes, je suis sûr que ma fille ne peut pas prendre l'affaire surtout qu'elle est de nature timide » (Témoignage, Adil, 38ans, Marié, 1 enfant)

- 60% des hommes, ont préféré la stabilité pour leurs filles :

« La fille a des responsabilités familiales, je préfère qu'elle garde son poste avec l'Etat » (Témoignage, Hassan, 42ans, Marié, 2 enfants).

« La stabilité au niveau de l'emploi est une variable importante pour la femme » (Témoignage, Anass, Marié, 31ans, 1 enfant).

« Je vois que la femme a un côté sentimental fort, c'est pour cela j'estime qu'elle est loin du monde entrepreneurial » (Témoignage, Rachid, Divorcé, 34ans, 2enfants).

« Je ne souhaiterai jamais à ma fille d'être dans ce domaine, déjà ma femme a souhaité travailler avec moi, mais je n'ai pas accepté » (Témoignage, Mohamed, Marié, 51ans, 4 enfants).

« Je souhaiterai qu'elle reste à la maison et je me charge de tout le travail » (Témoignage, Samir, 28ans, Marié, 1enfant)

« Poste Etatique, c'est bien pour une fille » (Témoignage, Yassine, 29ans, Marié, 1 enfant).

Conclusion

De ce qui précède, nous constatons que malgré les efforts entrepris pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes qui est désormais considérée comme un droit fondamental, la discrimination existe encore. Tel est le cas de la transmission interne des entreprises.

En effet, la succession qui est considérée comme une phase critique dans la vie de l'entreprise, nécessite une planification préalable afin d'assurer une meilleure intégration des successeurs. Or le choix de ces derniers est généralement basé sur le sexe.

L'objectif de notre article ne se limite pas dans la mise en lumière de la discrimination que les femmes connaissent au niveau de la transmission des entreprises. Mais, d'enlever aussi l'ambigüité sur le nouveau mode de reprise de l'entreprise qui est basé sur la compétence et

d'apporter une clarification sur les bienfaits de cette transmission, à la fois pour la vie de l'entreprise et pour celle de la famille.

Effectivement, la transmission au féminin pour les femmes entrepreneures ne pose aucun problème, alors que pour les hommes entrepreneurs, cette dernière constitue un vrai problème.

Ce problème trouve une place importante dans notre société marocaine. Selon nos croyances culturelles et sociales, les femmes sont inférieures et doivent être subordonnées aux hommes. Ce qui explique la non transmission du flambeau à des successeurs femmes.

Références:

Ahl, H.J. (2006). Why Research on Women Entrepreneurs need New Directions. Entrepreneurship Theory and Practice, 30 (5), 595-623.

Arasti. Z., (2008). L'Entrepreneuriat Féminin en Iran: Les Structures Socioculturelles, *Revue Libanaise de Gestion et d'Economie*, 1.

Bruni, A., Gheradi, S. & Poggio, B. (2004). Entrepreneur-Mentality, Gender and the Study of Women Entrepreneurs. *Journal of Organizational Change Management*. 17, 256-268.

Brush, C. (1992). Research on Women Business Owners: Past Trends, and New Perspective and Future Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (4), 5-30.

Carrington, C. (2004). Profil de Financement des Petites Entreprises: L'Entrepreneuriat au Féminin. Industrie Canada.

Constantinidis, C. (2010). Représentations sur le Genre et Réseaux d'Affaires chez les Femmes Entrepreneures. *Revue Française de Gestion*, n° 202, 127-143.

De Bruin, A., Brush, C. G. & Welter, F. (2007), Advancing a Framework for Coherent Research on Women's Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (3), 323-339.

De Vita, L., Mari, M., & Poggesi, S., (2014). Women entrepreneurs in and from developing countries: Evidences from the literature. *European Management Journal*, 32, 451–460.

Ely, R., & Padavic, I. (2007). A Feminist Analysis of Organizational Research on Sex Differences. *Academy of Management Review*, 32(4), 1121–1143.

Feriel, B. (2015). La transmission des entreprises familiales en Tunisie. Thèse de doctorat. Gestion et management. Université de Bordeaux. Disponible sur https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01278893 .

Halkias, D., Nwajiuba, C., Harkiolakis, N. & Caracatsanis S. M. (2011). Challenges Facing Women Entrepreneurs in Nigeria. *Management Research Review*, 34 (2), 221-235.

Jbara, N., (2017). La RSE et l'approche genre : un moyen d'égalité entre les sexes dans la société marocaine. *Revue de recherche en droit, économie et gestion*. N*3, p.242-275.

Jonathan, E. G. (2005). Mulheres Empreendedoras: Medos, conquistas e Qualidade de Vida. *Psicologia Em Estudo*, 10 (3), 373-382. (cité dans HOLLAND-NORONHA, N., (2010). Economic and socio cultural experiences of female entrepreneurs in Brazil and the United States: an exploratorial and empirical analysis. Available from: http://openair.rgu.ac.uk.

Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. (2005). *Family Business: Key Issues*. UK: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230287730

Lebègue T. (2011), Le processus entrepreneurial des femmes en France, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bretagne Occidentale.

Légaré, M.H. et St-Cyr, L. (2000). Portrait Statistique des Femmes Entrepreneures. Ministère de l'Industrie et du Commerce.

Léger-Jarniou, C. (2013). Femmes Entrepreneurs et Forte Croissance : Est-ce possible? 8ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation - AEI 2013, Fribourg, Suisse.

Malach-Pines, A., Lerner, M. & Schwartz, D. (2010). Gender Differences in Entrepreneurship: Equality, Diversity and Inclusion in Times of Global Crisis, Equality, Diversity and Inclusion. *An International Journal*, 29 (2), 186-198.

Marlow, S. & Carter, S. (2004). Accounting for Change: Professional Status, Gender Disadvantage and Self-employment. *Women in Management Review*, 19, 5-169.

Mellerio, O. (2011) *La transmission familiale.* Edition d'organisation, 48p.

Mordi, C., Simpson, R., Singh, S. & Okafor, C. (2010). The Role of Cultural Values in Understanding the Challenges faced by Female Entrepreneurs in Nigeria. *Gender in Management: An International Journal*, 25 (1), 5-21.

Mouchtakir Nissrine, (2019). «Diversité du genre & Stéréotype féminin dans le milieu organisationnel ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion.* Numéro 2, 257-276.

Neergaard, H., Shaw, E., Carter, S., (2005). The Impact of Gender, Social Capital and Networks on Business Ownership: A Research Agenda. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research 11(5), 413-420.

Richomme-Hu et al, (2013). « Mumpreneurship : A new concept for an old phenomenon ? », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*,

Thierry Poulain-Rehm, (2006). «Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques». *La Revue des Sciences de Gestion.* 2006/3 (n°219), 77-88.

Van Uxem, F.W. & Bais, J. (1996). Het Starten van een Bedrijf: Ervaringen van 2000 Starters, Zoetermeer: EIM. Cité dans, Uhlaner Lorraine M., Thurik, R. & Hutjes, J., 2002). Post-Materialism as a Cultural Factor Influencing Entrepreneurial Activity across Nations.

Vieno, A., Nation, M., Perkins, D. D., & Santinello, M. (2007). Civic participation and the development of adolescent behavior problems. Journal of Community Psychology, 35(6), 761–777.