

Réseautage professionnel et accès aux ressources : obstacles et stratégies des femmes entrepreneures au Maroc

Professional networking and access to resources: obstacles and strategies for women entrepreneurs in Morocco

BARIOUL ALAOUI Najoua

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Agdal

Université Mohammed V de Rabat - Maroc

Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion

AIT SOUDANE Jalila

Professeure de l'Enseignement Supérieur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Agdal

Université Mohammed V de Rabat - Maroc

Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion

Date de soumission : 14/08/2025

Date d'acceptation : 22/10/2025

Pour citer cet article :

BARIOUL ALAOUI N. & AIT SOUDANE J. (2025) «Réseautage professionnel et accès aux ressources : obstacles et stratégies des femmes entrepreneures au Maroc», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 473 - 494

Résumé

Dans le contexte marocain où la présence de l'entrepreneuriat féminin demeure marginale et concentrée dans des secteurs à faible valeur ajoutée, le présent article vise à analyser les obstacles et les stratégies de réseautage professionnel des femmes entrepreneures au Maroc. S'appuyant sur une enquête quantitative menée auprès de 91 femmes entrepreneures, l'étude met en évidence la persistance de freins structurels, sociaux et culturels qui limitent l'accès des femmes aux réseaux professionnels et, par conséquent, aux ressources indispensables au développement et à la pérennité de leurs entreprises. Les résultats montrent que les femmes privilégient souvent des réseaux informels et féminins. En dépit de l'essor des plateformes numériques qui facilitent l'accès aux réseaux professionnels, les obstacles liés à la difficulté de conciliation entre vie professionnelle et familiale persistent. Face à ces défis, les entrepreneures développent des stratégies adaptatives, telles que la mobilisation du capital social familial et amical, l'adhésion à des associations professionnelles, le recours au mentorat, ou encore l'innovation dans l'offre de services. L'article conclut à la nécessité de renforcer les dispositifs d'accompagnement et de promouvoir l'accès des femmes aux réseaux stratégiques.

Mots clés : Entrepreneuriat féminin ; réseautage professionnels ; obstacles structurels ; stratégies adaptatives.

Abstract

In the Moroccan context, where the presence of female entrepreneurship remains marginal and concentrated in low value-added sectors, this article aims to analyze the obstacles and professional networking strategies of women entrepreneurs in Morocco. Based on a quantitative survey of 91 women entrepreneurs, the study highlights the persistence of structural, social and cultural barriers that limit women's access to professional networks and, consequently, to the resources essential to the development and sustainability of their businesses. The results show that women often prefer informal, female networks. Despite the rise of digital platforms that facilitate access to professional networks, obstacles linked to the difficulty of reconciling work and family life persist. Faced with these challenges, women entrepreneurs develop adaptive strategies, such as mobilizing family and friends' social capital, joining professional associations, using mentoring, or innovating their service offering. The article concludes with the need to strengthen support systems and promote women's access to strategic networks.

Keywords : Female entrepreneurship ; professional networking ; structural obstacles ; adaptive strategies.

Introduction

De nos jours, l'entrepreneuriat féminin représente un important levier stratégique pour le développement social et économique des pays. Au Maroc et en dépit des progrès réalisés dans l'accès à l'éducation et à la vie active, la présence de la femme dans l'entrepreneuriat demeure limitée aussi bien sur le plan quantitatif que sur le plan de la qualité des secteurs exploités ainsi que sur le plan de la durabilité et la croissance des entreprises dirigées par des femmes. En effet, seules environ 15% des entreprises au Maroc sont dirigées par des femmes. Selon le rapport 2024 de l'Observatoire marocain de la TPME (OMTPME) et qui compare les données de 2023 à celles de 2022, ce taux est resté stable depuis 2020. Le même rapport indique que l'entrepreneuriat féminin est concentré particulièrement dans le secteur de la santé humaine et l'action sociale (environ 35-40%) suivi des services (environ 24-30%) et de l'enseignement (environ 29-30%). Dans les secteurs à haute valeur ajoutée comme l'industrie, la construction et le transport, la représentativité féminine ne dépasse pas 10%. Ainsi et malgré la dynamique positive connue sur le plan des créations d'entreprises féminines, la progression de l'entrepreneuriat féminin reste limitée face aux obstacles structurels et sociaux et ce, sachant qu'environ 99% de ces créations portent sur des TPE (OMTPME, 2024).

La littérature sur l'entrepreneuriat féminin au Maroc est riche en recherches empiriques qui se sont consacrées à l'étude des obstacles qui limitent les portées positives attendues des dispositifs mis en place pour accompagner les femmes dans leur parcours entrepreneurial. Un des obstacles majeures cités dans la littérature est le manque d'accès aux ressources que les femmes entrepreneures ont pour le développement de leur entreprise via les réseaux professionnels. Dans ce sens, le rapport de l'OMTPME (2024) confirme que seulement 15% des entreprises dirigées par des femmes, arrivent à obtenir des crédits bancaires et que leur proportion dans l'encours total des crédits aux entreprises ne dépasse pas 11%. Cette difficulté limite les capacités des entreprises féminines à mobiliser les ressources nécessaires à leur croissance.

Face à cette contrainte, le réseautage professionnel est de nature à permettre aux femmes entrepreneures de nouer des liens avec des partenaires, des mentors, ou des structures d'accompagnement, facilitant ainsi leur insertion dans le marché, leur développement et surtout leur accès aux ressources. En effet, les réseaux professionnels offrent un espace communautaire d'échange, de solidarité et d'appartenance. Il permet ainsi de dépasser l'isolement entrepreneurial et d'améliorer l'autonomie et la mobilité des femmes eu égard des normes sociales et familiales contraignantes. Dans le même sens, le recours au réseautage bénéficie de

nos jours, d'un essor considérable et ce, grâce aux plateformes numériques en général, et aux réseaux sociaux de manière spécifique. Ces outils facilitent en effet, l'accès à des contacts professionnels diversifiés, et offrent aux femmes entrepreneures des opportunités considérables pour développer leur visibilité, élargir leur réseau et mobiliser les ressources. Cette tendance « technologique » permet ainsi aux femmes entrepreneures de contourner les obstacles liés notamment aux normes sociales restrictives et aux contraintes familiales et culturelles.

Dans ce sillage, le présent article s'attache à explorer la problématique suivante : Dans quelle mesure les femmes entrepreneures marocaines parviennent-elles à surmonter les obstacles liés au réseautage professionnel pour accéder aux ressources nécessaires à leur développement entrepreneurial ? Quelles stratégies spécifiques mettent-elles en œuvre pour contourner ces difficultés et renforcer leur positionnement dans l'écosystème entrepreneurial ?

Ainsi, nous tenterons à travers la présente étude, de répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les femmes entrepreneures participent-elles à des associations, clubs ou confédérations d'affaires, et quels types de réseaux privilégient-elles ?
- Comment perçoivent-elles l'utilité et l'efficacité des réseaux professionnels ?
- Quels sont les principaux obstacles rencontrés par les femmes entrepreneures pour accéder aux réseaux professionnels ?
- Quelles stratégies mettent-elles en place pour surmonter les difficultés d'accès aux réseaux professionnels ?
- En quoi les caractéristiques individuelles influencent-elles la capacité des femmes à intégrer et exploiter les réseaux professionnels ?

Pour répondre à ces questions, nous avons mené la présente recherche dans le cadre d'une approche constructiviste. En effet, l'accent est mis sur la construction sociale de la réalité et la co-construction de la connaissance tenant compte de la réalité vécue des femmes entrepreneures à travers leur propre perception des obstacles et des stratégies de réseautage.

Ainsi, et dans un mode de raisonnement de type inductif, nous allons partir de l'analyse des données collectées en vue de faire émerger les typologies des obstacles et les tendances des stratégies mises en place pour surmonter les obstacles d'accès aux réseaux professionnels. Pour ce faire, notre étude repose sur une enquête quantitative par questionnaire, administré auprès d'un échantillon de 91 femmes entrepreneures marocaines. Notre questionnaire a été structuré autour des principaux volets suivants : (i) les caractéristiques individuelles des participantes, (ii) l'appartenance à des réseaux professionnels (type, fréquence, préférences), (iii) la perception des obstacles d'accès et d'exploitation des réseaux et (iv) les stratégies adoptées

pour surmonter ces obstacles. Enfin, l'analyse des données collectées s'appuie sur des statistiques descriptives et des analyses croisées, permettant d'identifier notamment les profils les plus confrontés aux obstacles et les stratégies les plus efficaces selon les contextes.

1. Cadre théorique et revue de littérature

1.1 Le réseautage professionnel : définitions et enjeux

Le réseautage professionnel renvoi au processus par lequel les individus tentent « de développer et d'entretenir des relations susceptibles de les aider dans leur travail ou leur carrière » (Forret & Dougherty, 2004). Les réseaux professionnels jouent un rôle crucial dans l'évolution de la carrière professionnelle de manière générale et ce, dans la mesure où ils permettent d'accéder à des opportunités professionnelles (Granovetter, 1995, 2005 ; Lin & Dumin, 1986) et à des informations précieuses et pertinentes à travers des points de contacts (Burt, 1997 ; de Janasz, Sullivan, & Whiting, 2003 ; Whiting & de Janasz, 2004).

Les avantages d'un réseau professionnel solide sont si évidents que le réseautage est devenu conçu en tant qu'activité centrale et un levier principal à actionner pour obtenir des résultats professionnels supérieurs (Arthur, Claman, & DeFillippi, 1995 ; Arthur, Inkson, & Pringle, 1999 ; Uzzi & Dunlap, 2005). Ainsi, la notion du réseautage renvoi au processus de création et de développement d'un réseau sous forme d'un ensemble d'interactions et de relations professionnelles et ce, dans l'objectif d'atteindre des objectifs personnels et professionnels. Les membres d'un réseau se partagent toujours un intérêt cohérent et un sens communs. Les réseaux se construisent ainsi par métier, mission ou thématique. L'idée étant de construire un espace de regroupement et bâtir des ponts entre les individus regroupés dans l'objectif de partager des idées, des informations, des opportunités, et d'offrir mutuellement un soutien dans le monde du travail. Contrairement à certaines idées reçues, le réseautage professionnel ne peut pas se résumer en une démarche superficielle, personnelle et égocentrique. Le réseautage professionnel est devenu un concept stabilisé dans la littérature, en tant que processus qui vise l'établissement des liens authentiques et porteurs de sens entre les membres d'une communauté. En somme, le réseautage professionnel sous-entend ainsi l'ensemble des interactions formelles et informelles permettant aux individus d'accéder à des ressources (information, financement, opportunités, soutien moral, etc.) à travers des relations sociales (Granovetter, 1973 ; Burt, 1992).

Dans le contexte des entreprises, les études ont montré que le capital social qui renvoi à la qualité et la diversité des réseaux mobilisés, constitue un facteur déterminant dans la réussite

(Aldrich & Cliff, 2003). En effet, plusieurs recherches menées par des experts des réseaux sociaux ont mis en évidence les bénéfices concrets des réseaux professionnels. Ces travaux viennent ainsi renforcer la célèbre expression « Ce n'est pas ce que vous connaissez, c'est qui vous connaissez » (Raj, Fast & Fisher, 2017), qui suggère que le réseau professionnel peut parfois valoir davantage que les compétences techniques elles-mêmes.

L'engagement dans un comportement de réseautage professionnel est l'un des moyens utilisés par les individus en vue de développer leur capital social (Forret, Dougherty, 2004). Ce concept de capital social est défini par Raider & Burt (1996) comme étant « la structure des réseaux de contacts des individus - le modèle d'interconnexion entre les diverses personnes avec lesquelles chaque personne est liée ».

Pour leur part, Nahapiet & Ghoshal (1998) ont soutenu que le capital social – en donnant accès aux nouvelles informations, ressources et opportunités – se traduit, à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, par des améliorations directes de la carrière en terme de promotion et/ou de rémunération.

Sur un autre registre, Granovetter (1976) et Burt (1995) ont montré qu'un réseau professionnel diversifié « installe » l'individu sur plusieurs cercles sociaux et améliore par conséquent, ses opportunités de carrière. En effet, un réseau professionnel plus large et diversifié permet des opportunités plus rapides et s'ensuit que ces opportunités se traduisent généralement par des accès aux ressources de manière générale.

1.2 Les obstacles et les spécificités des réseaux professionnels féminins

Sur le plan de la gestion de la carrière, les études sur le développement du capital social montrent que les individus peuvent augmenter le nombre et la diversité de leurs contacts en adoptant un comportement de mise en réseau. En effet, plusieurs auteurs convergent pour confirmer que le développement du capital social à travers un comportement actif de mise en réseau - en multipliant et diversifiant ses contacts - est un levier essentiel pour la gestion de carrière, permettant d'accéder à des ressources, informations et opportunités autrement inaccessibles. Ainsi, Baker (2000) met en avant que les individus agissent sur la taille et la diversité de leurs réseaux professionnels en adoptant des comportements actifs de réseautage. La diversification du réseau et l'augmentation de sa taille favorise l'accès à des ressources et opportunités variées. Pour sa part, Burt (1992) développe la théorie des « trous structuraux » (structural holes) pour expliquer que le capital social provient principalement de la capacité d'un individu à jouer le rôle d'intermédiaire entre des contacts qui ne sont pas directement

connectés entre eux. Pour l'auteur, ce rôle de « courtier » de réseau offre à l'individu des avantages stratégiques et facilite leur accès à l'information et au pouvoir. Kanter & Eccles (1992) insistent sur l'importance des réseaux sociaux dans les organisations, indiquant que les comportements de mise en réseau permettent de renforcer le capital social et améliore, par conséquent, la mobilité et le développement de carrière.

Sur un autre niveau, Ibarra (1993) souligne que les réseaux professionnels se construisent différemment selon le genre, avec des hommes tendant à créer des réseaux plus homogènes (homophilie de genre) et des femmes développant des réseaux plus diversifiés. Elle montre que ces différences influencent la manière dont les individus utilisent leur capital social pour progresser professionnellement. En effet, les femmes entrepreneures présentent souvent des réseaux moins étendus et moins diversifiés que leurs homologues masculins (Brush, 1992 ; Carter et al., 2003). La littérature sur le réseau professionnel des femmes en générale indique plusieurs facteurs explicatifs de la spécificité du réseautage au féminin : l'accès limité à certains cercles d'affaires, la socialisation différenciée, l'autocensure et les contraintes de temps et de conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle. Ces principales spécificités impactent la capacité des femmes à accéder aux ressources stratégiques.

D'abord, l'accès restreint des femmes à certains cercles d'affaires traditionnels freine considérablement le développement et l'extension de leurs réseaux professionnels. En effet, certains cercles souvent masculins et basés sur des relations de longue durée ainsi que sur des pratiques informelles sont souvent moins accessibles aux femmes en raison de barrières culturelles, historiques et parfois discriminatoires (Santoni et Barth, 2014). Ainsi exclues de ces réseaux, les femmes se retrouvent limitées dans leur capacité à nouer des contacts avec des acteurs clés tels que des investisseurs, des décideurs ou des experts, essentiels pour le développement et le financement de leurs projets entrepreneuriaux. Cette capacité limitée se retrouve le plus souvent amplifiée par le manque d'expériences des femmes entrepreneures dans des postes à responsabilité ou dans des secteurs dominés par les hommes, ce qui réduit leur capital social initial et leur familiarité avec ces réseaux (Intotheminds, 2023).

Les femmes entrepreneures se retrouvent ainsi tenues de rejoindre des réseaux féminins. En dépit de leur utilité pour le soutien et le partage d'expérience, ces réseaux ne comblent pas souvent le déficit d'accès aux ressources stratégiques offertes par les réseaux masculins traditionnels. Cette ségrégation sociale et professionnelle contribue à pérenniser les inégalités d'accès aux opportunités et freine la croissance des entreprises dirigées par des femmes.

Ensuite, la socialisation différenciée joue un rôle crucial dans la construction des réseaux professionnels des femmes entrepreneures. En effet, les femmes se retrouvent encouragées dès leur socialisation initiale, à privilégier des relations interpersonnelles basées sur la confiance, la proximité et le soutien mutuel, plutôt qu'à développer des réseaux larges et diversifiés orientés vers la compétition ou l'échange utilitariste, plus fréquents chez les hommes. Cette tendance se traduit par des réseaux féminins souvent plus informels, centrés sur la famille, les amis proches ou des cercles restreints, contrairement aux hommes qui s'appuient davantage sur des contacts professionnels institutionnels facilitant l'accès à des ressources stratégiques (Santoni et Barth, 2014) ; Boston Consulting Group, 2015). Par ailleurs, les femmes ont tendance à rechercher dans leurs réseaux une qualité relationnelle et un partage d'expériences, ce qui influence la nature et la taille de leurs réseaux, souvent moins étendus et moins diversifiés. En somme, la socialisation genrée limite ainsi leur accès à certains cercles d'affaires et à des opportunités professionnelles clés, freinant leur développement entrepreneurial.

De même, la spécificité du réseautage professionnel des femmes se retrouve renforcée par l'autocensure comme facteur psychologique et social qui « bloque » les femmes à solliciter des contacts et à s'imposer dans des réseaux professionnels. Selon Le Loarne (2012), ce facteur est justifié par la crainte de ne pas être légitimes ou de ne pas disposer des codes implicites nécessaires aux interactions au sein du réseau. Intotheminds (2023) ajoute que cette réserve peut être liée à un déficit de confiance en soi, souvent plus marqué chez les femmes en contexte entrepreneurial, ainsi qu'à la peur d'être perçues comme trop ambitieuses ou agressives dans un environnement professionnel encore largement genré. En somme, le facteur psychologique lié à l'autocensure limite la capacité des femmes entrepreneures à bien exploiter leur capital social et à mobiliser des ressources stratégiques par le biais du réseautage professionnel. De surcroît, ce facteur peut expliquer la préférence de certaines femmes de créer ou rejoindre des réseaux exclusivement féminins, où elles se sentent plus en confiance pour échanger, se former et s'entraider.

Enfin, les contraintes liées au temps et à la difficulté de concilier entre les responsabilités professionnelles et familiales expliquent également la spécificité des réseaux professionnels féminins. Ainsi et en dépit des évolutions sociétales notables, les femmes continuent à assumer la grande part des tâches domestiques et familiales. Il s'agit ainsi d'un facteur limitatif de la disponibilité nécessaire pour s'investir dans des activités de réseautage qui sont le plus souvent, exigeantes en termes d'engagement (Le Loarne, 2012). Les responsabilités familiales conjuguées à celles professionnelles, limitent la fréquence et la durée de l'interaction

professionnelle de la femme entrepreneure et influence par conséquent, la taille et la diversité de ses réseaux. Par ailleurs, la recherche d'un retour sur investissement rapide pousse les femmes à adopter des approches plus sélectives, quittant parfois un réseau si les bénéfices ne sont pas perçus rapidement.

1.3 Stratégies des femmes entrepreneures pour l'accès aux réseaux professionnels

Comme nous venons de la détailler, les obstacles qui limitent la capacité des femmes entrepreneures à développer leurs réseaux professionnels sont multiples et touchent à plusieurs dimensions sociales, culturelles et institutionnelles. Pour faire face à ces barrières, les femmes entrepreneures développent des stratégies alternatives liées notamment à la création de réseaux féminins, à l'utilisation des réseaux digitaux, au recours au mentorat ou encore à l'organisation des alliances intersectorielles (McAdam et al., 2019).

C'est ainsi que des réseaux professionnels féminins ont été développés pour offrir un cadre sécurisé et propice à l'échange d'expériences similaires (McAdam et al., 2019). Ces réseaux permettent de partager des ressources, d'accéder à des formations, du mentorat, et de bénéficier d'un soutien émotionnel. Ils favorisent aussi la construction de relations authentiques basées sur la confiance. Selon la fondation « Women Initiative Foundation », ce type de réseau est essentiel pour un réseautage efficace et ne vise pas à exclure les hommes, mais plutôt la création d'un espace où les femmes peuvent renforcer leur capital social et élaborer des stratégies adaptées à leurs réalités spécifiques.

En matière des stratégies développées par les femmes entrepreneures, le mentorat se présente comme un levier facilitateur pour contourner les obstacles d'accès aux réseaux et aux ressources. Dans ce sens, (McAdam et al., 2019) souligne que les mentors peuvent être des alliés masculins ou des femmes expérimentées, qui accompagnent les femmes entrepreneures à naviguer dans des environnements complexes en leur fournissant des solutions sur mesure pour accéder à des réseaux plus larges (McAdam et al., 2019). De surcroît, le mentorat contribue au développement de la confiance en soi et des compétences pratiques des femmes entrepreneures.

Sur un autre registre, la montée en puissance des plateformes numériques et des réseaux sociaux de manière spécifique, a représenté pour les femmes, une occasion en or pour contourner les barrières physiques des réseaux fermés ou peu accessibles. En effet, les réseaux sociaux ont facilité énormément la communication avec les clients, les partenaires et les mentors à l'échelle locale et internationale (McAdam et al., 2020). Ces réseaux ont également permis la création

de communautés virtuelles peu sensible aux questions de genre. Ces espaces ont facilité ainsi l'entraide et le partage d'informations tout en réduisant l'isolement entrepreneurial.

Sur un autre niveau, les femmes entrepreneures adoptent parfois des stratégies d'alliances entre secteurs et collaborent ainsi avec des acteurs diversifiés de l'écosystème entrepreneurial (ONG, entreprises et institutions publiques). L'objectif de ces alliances étant d'élargir leurs réseaux professionnels et faciliter l'accès aux ressources (FasterCapital, 2020). En effet, les alliances intersectorielles renforcent la position des femmes sur le marché en combinant compétences, ressources financières et réseaux d'influence.

En fin, d'autres stratégies ont été développées pour lutter contre les obstacles énumérés ci-dessus. En effet, les femmes entrepreneures font recours au coaching et au mentorat pour améliorer la qualité de leurs réseaux professionnels et en maximiser les bénéfices. Cette stratégie permet de transformer un réseau restreint en un véritable levier de carrière. De même et pour pallier aux contraintes liées au temps et à la conciliation entre les charges familiales et les responsabilités professionnelles, certaines femmes privilégient des réseaux locaux ou virtuels, plus flexibles, et adoptent une approche sélective du réseautage, ciblant les contacts les plus stratégiques (Santoni & Barth, 2014). Dans le même sens, des programmes de formation, de coaching et de sensibilisation sont mis en place dans certains réseaux féminins afin de renforcer la confiance en soi et d'encourager la prise d'initiative. Byrne et al. (2019) ont montré dans ce sens, que la visibilité accrue de certains modèles inspirants des femmes leaders joue un rôle fondamental dans la normalisation de la présence féminine dans les sphères décisionnelles et dans l'amélioration de la confiance en soi.

Sur le plan institutionnel et face aux obstacles structurels, plusieurs pays et organisations ont développé des programmes dédiés pour soutenir les femmes entrepreneures, incluant des formations, des concours, des aides financières et des plateformes de réseautage (Byrne et al., 2019). Ces initiatives s'inscrivent dans le cadre de dispositifs formalisés d'accompagnement entrepreneurial, et visent à réduire les inégalités d'accès aux ressources et à promouvoir un environnement entrepreneurial plus inclusif. Elles contribuent aussi à créer des écosystèmes favorables où les femmes peuvent développer leurs réseaux dans des conditions équitables.

Enfin, il s'avère opportun de préciser que plusieurs recherches ont été menées pour étudier les spécificités des réseaux professionnelles féminins au Maroc. L'étude de Belarbi et al. (2017) a mis en évidence le rôle des réseaux informels et familiaux dans l'accès aux ressources, mais aussi leurs limites pour les femmes. De même, Benhaddou (2021) souligne que l'appartenance à des associations professionnelles féminines favorise l'échange d'expériences et le

développement de compétences, mais ne suffit pas à lever tous les obstacles structurels. Les études récentes insistent sur la nécessité d'un accompagnement institutionnel renforcé et d'une meilleure intégration des femmes dans les réseaux mixtes et intersectoriels pour élargir leur capital social et améliorer leur accès aux ressources stratégiques (Benhaddou, 2021 ; El kadiri et al., 2024). La dernière étude du Mastercard (2025) converge avec ces travaux vers l'idée que le réseautage est à la fois un défi et une opportunité pour les femmes entrepreneures, et que la compréhension des stratégies développées localement est essentielle pour proposer des solutions adaptées.

2. Étude empirique du réseautage professionnel des entrepreneures marocaines

Le réseautage professionnel est reconnu comme un levier essentiel pour le développement et la pérennisation des entreprises, notamment dans le contexte de l'entrepreneuriat féminin. Notre enquête menée auprès des femmes entrepreneures marocaines met en lumière l'importance accordée à l'intégration des réseaux professionnels formels et informels pour accéder à l'information, aux marchés et aux opportunités de financement.

Les résultats de l'enquête indiquent que la majorité des entrepreneures interrogées considèrent leur appartenance à un réseau professionnel comme un facteur déterminant de leur réussite. Cependant, la nature et l'intensité de cette appartenance varient selon la taille de l'entreprise et le secteur d'activité.

Ensuite, la grande majorité des entrepreneures participantes (80%) ont le sentiment que leur idée de projet a été prise au sérieux. Ce résultat dénote d'abord d'une importante confiance en soi et de la capacité à convaincre l'environnement et ensuite, d'une reconnaissance de la légitimité de l'entrepreneuriat féminin de manière générale. Toutefois, près des deux tiers des entrepreneures (64%) déclarent avoir dû utiliser leur horizon relationnel pour concrétiser leur intention entrepreneuriale. Ce résultat converge avec les études antérieures qui mettent en évidence l'importance des réseaux personnels et professionnels dans le processus entrepreneurial de manière générale (pour les femmes et pour les hommes), notamment pour accéder à des informations, des conseils, des financements ou à des opportunités d'affaires.

Pour approfondir la connaissance sur le réseautage professionnel utilisé à titre d'accompagnement et d'assistance pour concrétiser le projet entrepreneurial, les femmes entrepreneures ont répondu avoir faire recours le plus souvent aux membres de la famille (conjoint : 21%, autre membre de la famille : 24 %) et les amis (20 %). Les comptables ou

bureaux d'études sont également mentionnés (18,5 %), tandis que les banques (6,2 %) et les structures d'accompagnement institutionnelles (5,5 %) sont moins présentes.

Cette distinction émerge plus nettement entre les réseaux formels (associations professionnelles, chambres de commerce, clubs d'entrepreneurs) et les réseaux informels (famille, amis, anciens collègues) selon le secteur d'activité. Les entrepreneures des secteurs des services et du commerce privilégient souvent les réseaux informels, tandis que celles du BTP ou de l'industrie tendent à rechercher une intégration dans des structures formelles.

En matière des motivations pour **rejoindre un réseau professionnel**, les femmes entrepreneures ont cité essentiellement le besoin d'accès à l'information (nouveaux marchés, opportunités de financement), le partage d'expériences, et la recherche de partenariats. La volonté de rompre l'isolement professionnel est également citée, notamment par les entrepreneures issues de régions moins dynamiques.

En termes des obstacles à l'intégration des réseaux, les participantes ont cité essentiellement la difficulté d'accès à certains réseaux d'affaires traditionnellement masculins. Les entrepreneures évoquent des barrières culturelles, un manque de légitimité perçu et parfois une autocensure. Dans ce sens, les résultats de notre enquête étaient révélateur d'un lien de liaison entre le **réseautage et la taille de l'entreprise**. Il apparaît en effet, que les entrepreneures à la tête de TPE (très petites entreprises) s'appuient davantage sur leur réseau personnel, alors que celles dirigeant des structures de taille moyenne investissent plus dans les réseaux professionnels structurés. De même, la dynamique régionale influence fortement les pratiques de réseautage. Dans les régions du Souss-Massa et de Marrakech-Safi, la densité des réseaux d'affaires et la présence de dispositifs d'accompagnement semble favoriser davantage l'intégration des femmes entrepreneures.

Sur un autre registre, les résultats de l'enquête ont révélé une corrélation entre l'appartenance à un réseau professionnel et la capacité à mobiliser des financements externes. Les entrepreneures membres de réseaux structurés déclarent un accès plus aisé aux dispositifs bancaires et aux subventions. De Surcroit, les entrepreneures intégrées dans des réseaux professionnels sont plus enclines à innover, à diversifier leurs activités et à adopter de nouvelles technologies, ce qui contribue à la résilience de leur entreprise.

Dans le même sens, l'appartenance à un réseau facilite l'accès à des programmes d'accompagnement, de formation et de mentorat. Les femmes entrepreneures soulignent l'importance du partage d'expériences et du soutien moral apporté par leurs pairs. Dans ce sens, un peu moins de la moitié des entrepreneures de l'échantillon déclarent avoir un co-fondateur

(45%). Ce constat est révélateur dans la mesure où la cofondation favorise la mutualisation des réseaux et l'élargissement des opportunités d'affaires.

En réponse à la question des préférences pour un type particulier du réseau professionnel (féminin exclusivement ou mixte), les avis des participantes sont partagés. Dans ce sens, 40,7 % des réponses privilégient les réseaux mixtes tandis que 14,3 % préfèrent les réseaux exclusivement féminins. Une grande partie des réponses (soit 45,1 %) sont restées neutres entre les deux propositions. Ces résultats indiquent tout de même, une ouverture à différents types de réseaux, mais aussi la nécessité de proposer des offres adaptées aux besoins spécifiques des femmes entrepreneures. Dans le même sens, les avis des participantes en matière de conception personnelle pour un réseau professionnel se synthétisent comme suit¹ :

- Espace d'échange sur les expériences personnelles (22%),
- Espace de coopération professionnelle (19%),
- Facilite l'accès aux formations (18%),
- Espace d'échange des informations stratégiques (15%)
- Facilite les procédures administratives (15%),
- Facilite l'accès au financement (7%), et
- Facilite l'accès aux aides matérielles (5%).

En matière des obstacles d'accès, pour une femme entrepreneure, à un réseau professionnel et son exploitation, les participantes ont cité en premier lieu le déficit de la communication autour de ces espaces d'échanges professionnels. Les coûts d'adhésion et de participation (16,1 %), le manque de temps (14,9 %) et la distance géographique (13,7 %) ont été également cités dans un second degré d'importance. Dans ce sens et dépit de son degré d'importance auprès de notre échantillon, certaines participantes (8,7%) ont mentionné la discrimination à l'égard des femmes entrepreneures, comme obstacle à l'accès et à l'exploitation des réseaux professionnels. En somme et en dépit des avancées, des barrières subsistent, notamment liées à la charge familiale, au manque de temps et à la difficulté de concilier vie professionnelle et engagement dans les réseaux. De surcroit, notre recherche confirme le réseautage professionnel comme un facteur clé de succès pour les femmes entrepreneures marocaines. Toutefois, un accompagnement spécifique s'impose pour lever les obstacles persistants.

¹ Chaque conception est suivie de sa fréquence d'occurrence entre parenthèses.

3. Les stratégies des femmes marocaines pour accéder aux réseaux professionnels :

Eu égard des résultats de notre enquête terrain, les femmes entrepreneures développent des stratégies variées pour accéder aux réseaux professionnels et mobiliser les ressources nécessaires à la création et au développement de leur entreprise. La première stratégie demeure sans doute la mobilisation du capital social constitué notamment par les liens familiaux et amicaux, pour obtenir des conseils, des recommandations et parfois un soutien financier. Le recours à ce soutien financier est plus important lors de la phase de la concrétisation de l'intention entrepreneuriale. En effet, 74% des participantes ont confirmé avoir lancé leurs projets entrepreneuriaux par des ressources personnelles, familiales ou d'associés et ce, contre 16% seulement qui ont mobilisé des emprunts bancaires. Cette forte dépendance de l'autofinancement converge avec les travaux de El Amrani et al. (2019), qui mettent en avant la difficulté d'accès au crédit bancaire pour les femmes entrepreneures au Maroc. Cependant, cette dépendance est plus marquée que dans d'autres contextes africains ou européens, où les dispositifs publics sont plus accessibles (OECD, 2022).

Dans le même sens, les entrepreneures adoptent une démarche proactive de recherche d'informations sur les dispositifs d'accompagnement les opportunités de financement et les marchés porteurs. Pour ce faire, elles font recours le plus souvent aux réseaux sociaux et dans un second degré, à la participation à des événements professionnels organisés sous la forme de salons, forums, ateliers et conférences.

Ensuite, les femmes entrepreneures ont souvent tendance à adhérer à des associations ou clubs d'entrepreneurs comme une stratégie permettant le bénéfice d'un accompagnement structuré et d'un accès facilité à l'information. Dans notre étude, 63% des répondantes ne sont membres d'aucune association, de club ou de confédération d'affaires. Ce résultat (37% des enquêtées sont membres d'association, club ou de confédération d'affaires) est révélateur d'une faible implication féminine dans les réseaux professionnels formels. Ces derniers ont été validés par les études antérieures comme des sources des opportunités de partenariat, de développement et d'expansion des projets entrepreneuriaux.

Par rapport aux types de réseau fréquents, les entrepreneures membres d'association, de club ou de confédération ont cité en premier lieu les associations professionnelles (26,8 %). Le deuxième rang est occupé par l'AFEM (Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc) et la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc) et ce pour 17,9% de fréquence pour chacune des deux modalités. En derniers rangs, nous retrouvons le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprises « CJD » avec 5% et les fédérations sectoriels (2%).

4. Recommandations d'amélioration de l'accès aux réseaux professionnels

Dans le monde de l'entreprise et notamment pour les femmes, le réseautage professionnel est considéré comme un outil important pour le développement des affaires. Au Maroc et en dépit des avancées remarquables en matière de croissance de la place de l'entrepreneuriat féminin dans la vie économique et sociale du pays, les femmes entrepreneures font toujours face à une diversité de défis en sous-exploitant les réseaux professionnels. Notre étude est convergente avec plusieurs études antérieures qui suggèrent que la participation des femmes dans les réseaux d'affaires est relativement faible, souvent en raison d'un manque d'information, de temps ou d'intérêt, ce qui entrave leur accès aux ressources, au financement et aux opportunités de croissance. Ces limites impactent négativement en conséquence, leur capacité à stabiliser et développer leurs projets entrepreneuriaux. Dans ce sens, les parties prenantes institutionnels devraient continuer à proposer des services d'accompagnement entrepreneurial adaptés notamment aux besoins des femmes. L'objectif étant de renforcer l'efficacité des réseaux professionnels et contribuer à l'amélioration de l'entrepreneuriat féminin de manière générale. Notre recherche a indiqué les principales recommandations suivantes :

- **Sensibiliser et informer pour favoriser le réseautage professionnel**

Dans ce sens, un des principaux constats de notre étude est qu'une fraction significative des femmes entrepreneures marocaines ne connaît pas l'existence de réseaux d'affaires ou ne considère pas ces réseaux d'entrepreneurs organisés professionnellement comme précieux pour améliorer le succès entrepreneurial et la croissance des entreprises. Ce déficit de sensibilisation constitue un obstacle fondamental à leur considération de participation au réseautage professionnel. Il est donc crucial d'élever la sensibilisation par le biais de campagnes d'information qui détaillent les avantages, types et procédures d'adhésion au réseautage, y compris divers réseaux tels que des clubs d'affaires, des incubateurs et des associations professionnelles. Ces campagnes devraient cibler particulièrement les régions moins dynamiques où l'accès à l'information est limité. En effet, les résultats de notre recherche indiquent que l'intérêt porté au réseautage professionnel diminue aux niveaux des régions moins dynamiques en matière des événements professionnels. Pour ces régions, les campagnes de sensibilisation peuvent mettre en valeur l'utilisation des plateformes numériques et des médias sociaux. Ces derniers ont prouvé leur efficacité pour atteindre les femmes entrepreneures et les aider à équilibrer leurs vies personnelles et professionnelles et contourner plusieurs autres contraintes sociales et culturelles.

Ces compagnes de sensibilisation et d'information peuvent prendre la forme des ateliers pratiques ou de journées portes ouvertes et ce, en vue de contribuer à réduire les idées reçues sur le réseautage et susciter de l'intérêt des femmes entrepreneures. Pour ce faire, il est recommandé de faire intervenir des modèles de réussite. En effet, les interventions animées par des femmes entrepreneures à succès sont plus susceptibles à sensibiliser les femmes à intégrer les réseaux professionnels et les exploiter pour accéder aux ressources nécessaires au développement et à l'expansion de leurs projets entrepreneuriaux.

▪ **Développer et communiquer autour des structures d'accompagnement**

Un rôle fort des réseaux professionnels et des structures de soutien (incubateurs, pépinières d'entreprises, associations sectorielles) est le réseautage, l'échange d'expériences et l'accès à des ressources stratégiques. Mais leur couverture est encore limitée aux grandes villes et leur offre invariablement standard ne répond pas toujours aux besoins particuliers des femmes entrepreneures. Il serait pertinent d'élargir ces structures à toutes les régions du royaume tout en respectant les spécificités locales. Par exemple, l'implantation d'incubateurs spécifiquement destinés aux femmes dans les zones rurales ou dans les quartiers défavorisés contribuerait à l'atténuation des disparités territoriales. Ces structures doivent proposer des services adaptés aux divers niveaux d'éducation, d'expérience et de secteur d'activité des femmes entrepreneures.

Ainsi, le dispositif de l'accompagnement entrepreneurial gagnerait en efficacité s'il est plus personnalisé. Dans ce sens, un accompagnement adapté et différencié, basé sur le coaching personnalisé, les formations adaptées, et le soutien à la gestion du temps serait plus efficace pour les femmes, surtout celles qui ont exprimé les difficultés de conciliation entre les responsabilités familiales et les engagements professionnels.

▪ **Favoriser la coopération et la synergie entre les femmes entrepreneures**

La part des entrepreneures participantes à notre enquête et non adhérentes à aucun réseau formel ou informel a été alarmant. Ainsi et pour améliorer l'accès et l'efficacité du réseautage, il serait opportun de renforcer la coordination entre les différents acteurs qui soutiennent les femmes entrepreneures : les administrations publiques, les banques, les cabinets-conseils, les entreprises membres d'associations, les ONG, et même des organes internationaux. L'organisation des échanges réguliers entre l'ensemble de ces intervenants serait de manière à améliorer l'appel à l'adhésion des femmes entrepreneures et à renforcer l'efficacité des actions entreprises. Ces échanges doivent être organisés dans l'objectif de centraliser les ressources, de coordonner les actions et d'éviter les redondances.

Dans le même sens, nous estimons qu'il est temps à ce que les associations féminines renforcent leur structuration et se regroupent en force de proposition et de lobbying auprès des décideurs publics afin de tourner les politiques publiques vers des dispositifs plus favorables à l'entrepreneuriat au féminin.

▪ **Valoriser le réseau personnel et intégrer les représentations sociales liées au genre**

Un des principaux résultats de notre étude demeure également dans le fait que les réseaux mobilisés par les femmes entrepreneures marocaines sont généralement dominés par des relations familiales ou amicales, et présentent une stagnation en ce qui concerne les contacts stratégiques externes, en particulier ceux des sphères financières ou du pouvoir politique. Conçus ainsi, ces réseaux n'arrivent pas à atteindre leurs objectifs et faciliter l'accès aux opportunités et aux ressources. Pour surmonter cette contrainte, il est indispensable d'utiliser pleinement le réseau personnel de chacun tout en les orientant vers des contacts professionnels variés. Dans ce sens, il serait opportun d'organiser des formations sur le réseautage, l'auto-valorisation et la prise de parole en public. Ces formations particulières doivent tenir compte des représentations sociales au genre qui peuvent freiner leurs interactions professionnelles.

▪ **Améliorer l'accès au financement à travers le réseautage**

L'accès au financement reste un défi attrayant pour les femmes entrepreneures marocaines en général en raison d'un manque de relations directes avec les institutions financières et les investisseurs, paradoxalement. En favorisant l'accès aux partenaires financiers et aux fonds d'investissement, le réseautage professionnel joue un rôle crucial pour la facilitation de l'accès de la femme entrepreneure aux ressources financières. Dans ce sens, il serait plus judicieux de mettre en place des forums de financement auxquels seules des femmes entrepreneures sont conviées afin de laisser place à des financeurs ayant un intérêt pour leur activité. Ces rencontres doivent disposer d'un accompagnement préalable pour aider les porteuses au montage de leurs dossiers afin que les dossiers soient présentés de manière à séduire les investisseurs. D'autre part, les réseaux professionnels devraient incorporer un volet de conseil et d'aide au montage de dossiers, dans le cadre des financements, avec les banques ainsi que les structures de microfinance. Une telle initiative améliorerait la situation des femmes en termes d'accès aux financements et au développement des ressources pour ces entreprises.

▪ **Respecter les contraintes spécifiques notamment familiales**

Le manque de temps qui fait partie des raisons évoquées par les femmes sur leur faible participation à ces réseaux s'explique par le besoin de concilier entre la vie professionnelle et les responsabilités familiales. Pour remédier au problème dans le cadre de réseautage, il faut

trouver des solutions d'échanges et d'accompagnement conçues de manière à respecter ces contraintes. Les idées proposées dans ce sens sont notamment le recours à l'organisation de rencontres à horaires flexibles, le développement de réseaux professionnels virtuels permettant des interactions à distance, ou encore la mise en place de groupes de soutien locaux au domicile de l'entrepreneure. L'usage des réseaux sociaux professionnels, dont l'utilisation par certaines femmes est encourageante, doit être développé et promu.

▪ **Améliorer les compétences en réseautage et en leadership**

Pour que le réseautage professionnel puisse atteindre les objectifs qui lui sont assignés, les femmes entrepreneures participantes doivent posséder les compétences leur permettant de bâtir, entretenir, et mobiliser leurs réseaux. Ces capacités peuvent être développés dans le cadre de programmes de formation continue. Ces programmes peuvent inclure des cours sur le réseautage, la gestion de conflits, le leadership, la communication dans le cadre des formations d'accompagnement. Ces formations doivent viser à renforcer la confiance en soi, l'assertivité, et la prise d'initiative, autant d'habiletés nécessaires pour s'imposer dans des réseaux souvent masculins.

▪ **Suivre et évaluer le dispositif de réseautage**

Enfin et pour inscrire le dispositif du réseautage professionnel dans un processus d'amélioration continue, il serait nécessaire de mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation avec une collecte régulière de données désagrégées par sexe. L'objectif d'un tel dispositif étant d'évaluer l'impact réel des réseaux sur l'établissement, la croissance et la durabilité des entreprises détenues par des femmes, et pour agir en conséquence et au moment opportun et prendre les mesures d'amélioration des programmes. La communication des résultats et des meilleures pratiques garantira également une participation

Enfin, l'apprentissage de la co-crédation d'affaires et du travail en réseau est souligné comme fondamental pour renforcer la collaboration et l'accès aux marchés, notamment les marchés publics qui constituent un levier de développement souvent moins accessible aux femmes. L'importance de l'accompagnement commercial, pour ajuster l'offre et gagner en compétitivité, ainsi que le renforcement de la confiance en soi par un travail sur les produits et services, traduisent un besoin d'appui technique et psychologique.

Sur un autre niveau, les femmes entrepreneures insistent également sur la nécessité d'améliorer la qualité des formations et d'instaurer des mesures de discrimination positive, telles que des quotas et un meilleur accès à l'information, afin de réduire les inégalités structurelles. Le mentorat, le réseautage, l'accès au financement, ainsi que le soutien psychologique et les

encouragements sont également cités comme des facteurs clés pour renforcer la réussite féminine et accompagner de manière plus efficace, l'entrepreneuriat féminin.

Une des recommandations majeure porte également sur la sensibilisation des hommes aux réalités de l'entrepreneuriat féminin, notamment pour combattre les stéréotypes sexistes et reconnaître la compétence des femmes malgré les contraintes sociales (grossesse, jeunesse, etc.). Enfin, la libération de la parole et le développement de réseaux de mentorat féminin sont perçus comme des leviers importants pour créer un environnement solidaire et propice à l'épanouissement des femmes entrepreneures.

Conclusion

Il apparaît que le développement d'un réseau professionnel solide joue un rôle déterminant dans la réussite de carrière, en facilitant l'accès à des opportunités, à l'information et à des soutiens précieux, bien au-delà de la seule expertise personnelle. Notre enquête réalisée auprès d'un échantillon de 91 entrepreneures marocaines converge avec plusieurs études antérieures et sur plusieurs niveaux. En effet, l'étude confirme le dynamisme entrepreneurial féminin observé dans les études récentes (OCDE, 2022 ; Belghiti-Mahut, 2016), avec une majorité d'entreprises créées après 2020. Cette tendance s'explique par les politiques d'incitation et la nécessité de reconversion post-crise sanitaire, comme le soulignent également Kabeer (2020) et la Banque mondiale (2021). Ensuite, les entreprises étudiées se concentrent dans les secteurs des services et du commerce. Ce constat rejoint les observations de la littérature (Chamlou, 2008 ; World Bank, 2021), qui attribuent ce choix à la facilité d'accès et à la limitation des risques financiers. Toutefois, la sous-représentation dans l'industrie et l'agriculture est plus prononcée dans notre échantillon, ce qui souligne la nécessité de politiques sectorielles ciblées. En matière des réseaux professionnels, notre recherche confirme l'importance des réseaux informels et les obstacles à l'intégration dans les réseaux formels. Ces résultats s'inscrivent également dans le cadre des recherches antérieures notamment l'étude de Jamali (2009) et de Badran (2020). Ces deux auteurs insistent en effet, sur le poids des normes sociales et culturelles dans la structuration des réseaux féminins au Maghreb.

Toutefois, notre étude présente quelques spécificités liées notamment à la jeunesse des entrepreneures, leur haut niveau d'éducation et la prégnance de l'entrepreneuriat collaboratif (co-fondation), qui sont moins documentés dans la littérature marocaine mais rejoignent les tendances observées dans les économies émergentes (GEM, 2023). Ces éléments suggèrent une

évolution positive du profil des femmes entrepreneures au Maroc, tout en mettant en lumière des défis structurels persistants.

Références bibliographiques :

Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 7-20.

Arthur, M., Pringle, J. K., & Inkson, J. H. (1999). The new careers: Individual action and economic change.

Baker, W. E. (2000). *Achieving success through social capital: Tapping the hidden resources in your personal and business networks*. Jossey-Bass.

Boston Consulting Group. (2015). *The most innovative companies 2015*. <https://media-publications.bcg.com/MIC/BCG-Most-Innovative-Companies-2015-Nov-2015.pdf>

Belarbi, M., & collaborateurs. (2017). *Les réseaux informels et familiaux dans l'accès aux ressources des femmes entrepreneures au Maroc : enjeux et limites*. <https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/download/52484/27269/14699>

Belghiti-Mahut, S., Lafont, A. L., Rodhain, A., Rodhain, F., Temri, L., & Yousfi, O. (2016). Genre et innovateur frugal: 4 cas de femmes innovatrices. *Innovations*, 51(3), 69-93.

Benhaddou, A. (2021). L'appartenance à des associations professionnelles féminines et le développement des compétences des femmes entrepreneures au Maroc. *Revue des Sciences Sociales et Humaines*, 6(4), 336-353. <https://revues.imist.ma/?journal=AME>

Brush, C. G., de Bruin, A., & Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8-24.

Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.

Burt, R. S. (1995). Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur. *Revue française de sociologie*, 599-628.

Carter, N. M., Brush, C. G., Greene, P. G., Gatewood, E. J., & Hart, M. M. (2003). Women entrepreneurs: Moving front and center: An overview of research and theory. *White Paper*, Coleman Foundation Report.

EL KADIRI, K., BENDIDI, S., & IAZZA, M. (2024). Etat des lieux de l'entrepreneuriat féminin au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 336-353.

FasterCapital. (2020). *Alliances d'entrepreneuriat féminin : éliminer les obstacles, comment les alliances d'entrepreneuriat féminin stimulent l'innovation*. <https://fastercapital.com/fr/contenu/Alliances-d-entrepreneuriat-feminin---eliminer-les-obstacles---comment-les-alliances-d-entrepreneuriat-feminin-stimulent-l-innovation.html>

Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 419-437.

Granovetter, M. (1976). Network sampling: Some first steps. *American journal of sociology*, 81(6), 1287-1303.

Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36(3), 471-501. <https://doi.org/10.2307/256590>

Intotheminds. (2023). *L'importance des réseaux professionnels dans le développement de carrière*. Intotheminds. <https://www.intotheminds.com/reseaux-professionnels>

Kabeer, N. (2020). Women's empowerment and economic development: a feminist critique of storytelling practices in "randomista" economics. *Feminist Economics*, 26(2), 1-26.

Kanter, R. M., & Eccles, R. G. (1992). *The new social contract for organizations*. Harvard Business School Press.

Le Loarne-Lemaire, S. (2012). *Femme et entrepreneur, c'est possible !* Pearson France.

Mastercard. (2025). *Rapport sur l'entrepreneuriat féminin au Maroc : défis, opportunités et perspectives*. Mastercard Institute for Inclusive Growth. <https://www.mastercard.com/news/eemea/en/newsroom/press-releases/en/2025-1/march/74-of-moroccan-women-aspire-to-start-their-own-business/>

McAdam, M., Marlow, S., & Crowley, E. (2019). Women's networks and the entrepreneurial ecosystem: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317–336. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12119>

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.

Raj, M., Fast, N. J., & Fisher, O. (2017). Identity and professional networking. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(6), 772-784.

Raider, H. J., & Burt, R. S. (1996). Boundaryless careers and social capital. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, 42(2), 187-200.

Ruiz-Rosa, I., Gutiérrez Taño, D., & Arbelo Pérez, S. (2023). Analyse des variables et des facteurs influençant les intentions entrepreneuriales des femmes africaines.

Santoni, J., & Barth, I. (2014). Entrepreneuriat et genre: visions francophone et anglophone pour des perspectives de recherche axées sur les pratiques de réseau. In *25e Congrès de l'AGRH–Chester*.

Uzzi, B., & Dunlap, S. (2005). How to build your network. *Harvard business review*, 83(12), 53.

Women Initiative Foundation. (n.d.). *The Foundation*. <https://women-initiative-foundation.com/en/the-foundation/>