

# LES FEMMES CHEFS D'ENTREPRISES EN TUNISIE



Avec le soutien  
du  
Centre de la Femme Arabe pour la Formation et la Recherche (CAWTAR)  
et de la  
Société Financière Internationale (SFI)

J u i n 2 0 0 8

# LES FEMMES CHEFS D'ENTREPRISES EN TUNISIE

Avec le soutien  
du  
Centre de la Femme Arabe pour la Formation et la Recherche (CAWTAR)  
et de la  
Société Financière Internationale (SFI)

J u i n 2 0 0 8

**Titre**

Les Femmes Chefs d'Entreprises en Tunisie

**Publication du**

Centre de la Femme Arabe  
pour la Formation et la Recherche  
(CAWTAR)

et

la Société Financière Internationale  
(SFI)

**(ISBN)**

978-9973-837-28-8

**Copyright© 2008**

Centre de la Femme Arabe  
pour la Formation et la Recherche

**Centre de la Femme Arabe  
pour la Formation et la Recherche**

44 Rue de Pologne, 1005 El Omrane-Tunis, Tunisie

Telephone: 216 71 571 945/216 71 571 867

Fax: 216 71 574 627

email: [cawtar@planet.tn](mailto:cawtar@planet.tn)

WebSite: [www.cawtar.org.tn](http://www.cawtar.org.tn)

**Société Financière Internationale**

2121 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, DC 20433, USA

Email: [GEM-info@ifc.org](mailto:GEM-info@ifc.org)

Site internet: [www.ifc.org/GEM](http://www.ifc.org/GEM)



## Chambre Nationale Des Femmes Chefs D'Entreprises

Sous l'impulsion d'une volonté politique vigoureuse d'associer les femmes aux projets d'une société moderne ouverte et avec la mise à contribution des compétences féminines dans la construction de l'économie nouvelle, il a été créé en juin 1990 une structure de Femme Chef d'Entreprise au sein de l'UTICA. La Chambre dénombre aujourd'hui plus de six milles dans tous les secteurs en allant du textile à la manutention en passant par le commerce, l'hôtellerie, l'industrie chimique, mécanique, agroalimentaire, pharmaceutique etc. Cette nouvelle structure a pour objectifs :

- Représenter les intérêts des femmes chefs d'entreprise auprès des structures institutionnelles et internationales.
- Promouvoir l'entrepreneuriat féminin.
- Encadrer les femmes chefs d'entreprises en mettant à leur disposition des outils de formation et de conseil,
- Œuvrer pour la circulation de l'information.
- Inciter à la création d'entreprise.
- Favoriser l'insertion et l'essor des femmes dans le monde de l'entrepreneuriat,
- Promouvoir les échanges, tisser des liens, développer des contacts régionaux, nationaux et internationaux pour favoriser le partenariat et l'accès aux nouveaux marchés.

Pour plus d'informations sur la CNFCE :

Adresse postale : 17, rue Abderrahmane El Jaziri,  
1002 Tunis, Tunisie.  
Tél. : +216 71 793 432  
Fax : +216 71 791 168  
Site Internet : [www.cnfce.tn.org](http://www.cnfce.tn.org)



## Institut Supérieur de Gestion

L'Institut Supérieur de Gestion de Tunis a été créé en 1969. Cette institution fêtera bientôt son 40<sup>ème</sup> anniversaire. Depuis sa création et jusqu'à nos jours, elle est restée innovante et a toujours été un agent de changement à l'échelle nationale aussi bien sur le contenu des programmes que sur les plans pédagogiques et méthodologiques. Son rayonnement international s'est réalisé avec la concrétisation de partenariats avec des universités du Golf, de France et d'Amérique du Nord.

S'étant récemment aligné au système Licence/Master/Doctorat (LMD), l'ISG de Tunis propose un enseignement théorique de qualité aux étudiants tunisiens et étrangers qui vise à assurer une formation pluridisciplinaire de haut niveau qui reste orientée envers le marché de travail. L'institut est organisé en différents départements : le département marketing, commerce international et langues, le département informatique appliquée à la gestion, le département finance et comptabilité, le département économie et méthodes quantitatives et enfin le département management, ressources humaines et droit.

Pour avoir plus d'informations sur l'ISG de Tunis :

Adresse : 41 Rue de la liberté, cité Bouchoucha  
2000 Le Bardo, Tunis Tunisie  
Tél : +216 71 588 514 / 71 588 553 / 71 588 443  
Fax : +216 71 588 487  
E-mail : [info@isg.rnu.tn](mailto:info@isg.rnu.tn)  
Site Web : [www.isg.rnu.tn](http://www.isg.rnu.tn)



<b>Préface ISG</b> .....	6
<b>Préface CNFCE</b> .....	7
<b>Abréviations</b> .....	8
<b>Introduction</b> .....	9
<b>Méthodologie adoptée</b> .....	10
<b>Description de l'échantillon</b> .....	10
<b>Résultats</b> .....	10
<b>I-Informations Générales sur l'Entreprise</b> .....	10
<b>II-L'Environnement Economique et les Principaux Défis auxquelles sont confrontées les Femmes Chefs d'Entreprise</b> .....	11
<b>III-L'implication dans le commerce international</b> .....	13
<b>IV-L'utilisation de la technologie au sein de l'Entreprise</b> .....	16
<b>V-Les types et les sources de financement</b> .....	18
<b>VI-Les besoins et attentes des femmes chefs d'entreprise, en termes de formation</b> .....	19
<b>VIII-Informations générales concernant les femmes et leurs entreprises</b> .....	22
<b>Conclusion:</b> .....	23
<b>Recommandations :</b> .....	24



**Dr ALI BEN YAHIA**  
DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT MARKETING  
ET COMMERCE INTERNATIONAL,  
ISG TUNIS

Cette étude a vu la participation de chercheurs universitaires, pour qui cette expérience fût une occasion supplémentaire pour amener leurs compétences académiques au service du « terrain ». La rencontre avec des femmes chefs d'entreprises, issues de différents milieux avec différentes formations, sur une grande partie du territoire tunisien, nous a permis de constater à quel point elles ont pu contribuer au développement du tissu économique et social de la Tunisie.

A l'issue de cette étude nous avons pu dresser un profil des femmes chefs d'entreprises tunisiennes que ce soit sur la région du grand Tunis ou les villes de l'intérieur. La confrontation des résultats issus des études menées simultanément dans les différentes régions du Moyen-Orient, lors de la rencontre entre chercheurs et femmes chefs d'entreprises à Amman a été non seulement une occasion de comparer et d'échanger nos propos et nos visions par rapport à nos expériences respectives, mais également d'entreprendre une réflexion collective sur les actions éventuelles à entreprendre afin de tenter d'apporter des réponses concrètes aux questions et inquiétudes évoquées par ces femmes lors du déroulement des études.

Face au développement permanent de l'environnement des entreprises dans le monde en général, et dans les régions du monde arabe en particulier, plusieurs domaines pourraient faire l'objet d'études similaires. Nous espérons ainsi que cette étude n'est que la première expérience d'une série de collaborations futures qui réuniront à nouveau des spécialistes de la recherche académique et du monde professionnel des différentes régions du monde arabe.



**FAOUZIA SLAMA**  
PRÉSIDENTE  
CNFCE

Depuis plus d'un demi siècle, la femme Tunisienne aura accédé à de nombreux paliers dans le paysage politique, social, culturel et économique. Sa place dans la société est désormais très importante et ne cesse de se consolider à la faveur d'une législation avant-gardiste, d'une société de tous temps ouverte sur les courants de pensées et sur les civilisations.

Avec les évolutions économiques qu'a connu le monde ces dernières années, la femme Tunisienne s'est insérée de plain pied dans les sphères économiques nées de la mondialisation de l'économie et de la globalisation des échanges. Forte d'un statut libéral, d'une formation adaptée aux mutations du commerce international et d'un environnement national propice à l'initiative, à la création et à l'innovation, elle est aujourd'hui, au même titre que son collègue l'homme, présente de manière intense et distinguée dans les milieux de l'entreprise et des affaires, milieux traditionnellement réservés à l'homme et encore hermétiques aux femmes dans d'autres contrées.

La naissance de la Chambre Nationale des Femmes Chefs d'Entreprises "CNFCE" est sans doute la consécration d'acquis, de performances et de confirmations entretenues pendant des dizaines d'années par des consœurs dont le mérite a été de transgresser les usages et les coutumes. La démarche de mobilisation entamée par la CNFCE, inspirée des réalités socio-économiques Tunisiennes, lui a valu un soutien inconditionnel de la part des partenaires institutionnels. Au fil des années, la Chambre Nationale des Femmes Chefs d'Entreprises a pu se tailler un positionnement digne des ambitions de ses membres sur l'échiquier du dispositif d'appui et de promotion de l'entreprise. Son réseau de partenaires tissé au prix d'un travail acharné est incontestablement la clef de cette reconnaissance qui fait sa fierté.

Mais le rayonnement de cette passionnante entreprise ne s'est pas limité aux frontières locales. Libéralisation économique oblige, la CNFCE s'est investie pour accompagner ses membres dans la quête d'opportunités de marchés extérieurs et de recherche de partenariats et d'alliances sur le marché international à travers sa présence et sa participation active aux événements régionaux et internationaux. L'originalité de son approche aura suscité l'intérêt et l'admiration des structures homologues qui n'ont pas manqué de hisser la CNFCE à la Présidence de Femmes Chefs d'Entreprises Mondiales dont le siège est abrité par la Tunisie.

Dans le cadre de son approche dynamique et ambitieuse, la CNFCE s'est naturellement associée à l'étude, proposée par CAWTAR sur les femmes chefs d'entreprises Tunisiennes. Cette recherche aura permis de donner un éclairage intéressant sur le profil des femmes chefs d'entreprises Tunisiennes, sur les problèmes qu'elles rencontrent dans le cadre de leurs activités et sur les structures et les moyens susceptibles d'améliorer leurs conditions des affaires. Elle a permis également, de donner l'occasion d'effectuer des comparaisons enrichissantes à plusieurs niveaux entre les femmes d'affaires dans cinq pays arabes : le Bahreïn, la Jordanie, le Liban, les Emirats arabes Unis et la Tunisie.

L'étude, présente aussi l'intérêt de montrer la maturité de la femme chef d'entreprise en Tunisie. Elle ressort que celle-ci ne sacrifie pas sa vie privée aux dépens de son entreprise : l'organisation, la gestion du temps, l'efficacité et le soutien de sa famille sont les atouts majeurs de sa réussite. Enfin, par ses conclusions particulièrement qualitatives et fort intéressantes, le rapport National présenté par CAWTAR sera certainement les prémices d'une étude d'envergure dont l'objectif serait d'effectuer un recensement complet des Femmes Chefs d'Entreprises en Tunisie.

Afin de conclure cette préface, forte de tous ses acquis, la CNFCE se trouve face à de riches gisements de talents à exploiter et d'importants défis à relever. Les ambitieux objectifs de création d'entreprises dans les prochaines années lui confèrent des missions nouvelles qu'il faudrait approcher avec encore plus d'ouverture, de mobilisation, de compétences, de créativité et de détermination.

# Glossaire des Abréviations

---

<b>CAWTAR</b>	Centre de la Femme Arabe pour la Recherche et la Formation
<b>CEPEX</b>	Centre de Promotion des Exportations
<b>CJD</b>	Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise
<b>CNFCE</b>	Chambre Nationale des Femmes Chefs d'Entreprise
<b>DNT</b>	Dinars Tunisiens
<b>FAMEX</b>	Fonds d'Accès aux Marchés d'Exportation
<b>FORPRODEX</b>	Fonds de Promotion des Exportations
<b>LAN</b>	Reseau Local (Local Area Network)
<b>MENA</b>	Afrique du Nord et Moyen Orient (Middle East North Africa)
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>PME</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>PNL</b>	Programmation Neuro Linguistique
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>SFI</b>	Société Financière Internationale
<b>TIC</b>	Technologies de l'Information et de la Communication
<b>UNFT</b>	Union Nationale de la Femme Tunisienne (Tunisia)

Les femmes chefs d'entreprise sont reconnues comme étant une force importante sur le plan économique, aussi bien à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale. Cela est d'autant plus vrai pour un pays comme la Tunisie, où la contribution et la participation des femmes se font ressentir, non seulement sur le plan économique, mais également sur les plans culturel, social et éducatif. Par conséquent, il est très important de soutenir et d'appuyer les femmes dans le développement de leurs activités économiques. En effet, une meilleure compréhension du rôle et de la situation des femmes chefs d'entreprise permettra d'élaborer et d'appliquer des plans d'encouragement à la participation active des femmes dans l'économie.

Cette initiative est innovatrice dans la mesure où elle permet de renforcer les capacités des centres de recherches et des associations de femmes chefs d'entreprise nationales, en leur permettant de collaborer à la réalisation de cette étude. Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un projet régional coordonné par le Centre de Recherche et de Formation pour la Femme Arabe, (CAWTAR) en partenariat avec et grâce au soutien financier de la Société Financière Internationale (SFI). Ce projet couvre cinq pays de la zone Afrique du Nord et Moyen Orient (MENA), à savoir le Bahreïn, les Emirats Arabes Unis, la Jordanie, le Liban, et la Tunisie, dans le but de fournir aux différents acteurs des secteurs public et privé, ainsi qu'aux chercheurs, des données indispensables à une meilleure compréhension des femmes chefs d'entreprise, leurs caractéristiques, leurs contributions effectives, ainsi que les défis auxquels elles font face. Un rapport régional a été élaboré afin de pouvoir comparer les caractéristiques de ces femmes dans les cinq pays, en reprenant les éléments essentiels des cinq rapports nationaux.

Ainsi, le présent rapport se penche sur les particularités des femmes chefs d'entreprise Tunisiennes.

Les objectifs de cette étude qui a pour objet les femmes chefs d'entreprise ayant une activité enregistrée en Tunisie, sont les suivants:

- 1) Dresser le profil des femmes chefs d'entreprise en Tunisie, et ce en se basant sur une comparaison des profils de femmes entrepreneurs des quatre autres pays appartenant à la région MENA qui ont participé à cette étude régionale ;
- 2) Identifier les problèmes et obstacles rencontrés par les femmes chefs d'entreprise, qui entravent la bonne marche de leurs activités,
- 3) Identifier les structures et les moyens susceptibles d'aider les femmes chefs d'entreprise à mieux gérer leurs entreprises, et à les suivre dans le développement de leurs activités.

Cette étude sur les femmes chefs d'entreprise tunisiennes, qui fait partie d'un projet à échelle régionale, contribuera à relever les caractéristiques culturelles, sociales, économiques et individuelles communes aux femmes chefs d'entreprise des cinq pays. L'analyse de ces différences peut également aider à mieux comprendre les spécificités propres à chaque pays et d'avoir une compréhension ainsi qu'un aperçu global de la région MENA.

## Méthodologie adoptée

---

### Réalisation de la recherche et adaptation du questionnaire au contexte tunisien

La première étape de l'étude empirique a consisté à adapter le questionnaire utilisé lors d'une étude similaire menée au Vietnam, afin de préparer un questionnaire de base, commun aux cinq pays prenant part à cette étude régionale.

Le questionnaire a ensuite été traduit en français, deuxième langue de la Tunisie, et communément employée dans le monde des affaires. Bien que l'arabe représente la langue officielle de la Tunisie, il a semblé plus efficace de réaliser l'étude en français, afin d'assurer une meilleure compréhension du sens de certaines des questions (en particulier celles qui comprennent des expressions communément utilisées en affaires).

Au cours du travail d'adaptation du questionnaire au contexte tunisien, quelques modifications mineures ont été apportées, en particulier en ce qui concerne:

- La liste des pays partenaires de commerce international.
- La liste des associations commerciales et professionnelles.
- La localisation des entreprises par régions/gouvernorats.

### Description de l'échantillon

---

Suite à un test préliminaire réalisé auprès de trente femmes chefs d'entreprise, le questionnaire final utilisé dans cette étude a été adapté puis validé. Le questionnaire a ensuite été administré auprès d'un premier échantillon de femmes tunisiennes chefs d'entreprise par le biais d'entretiens en face à face. Ces entretiens ont été réalisés par une équipe d'enquêteurs dans différentes régions du pays. Cette méthode s'est toutefois avérée inefficace pour les raisons suivantes : i) en Tunisie, les journées de travail sont écourtées (à cause de la journée continue) pendant les mois de Juillet et Août ; ii) le mois de Septembre correspond à la rentrée scolaire, qui est

directement suivie par le mois saint du Ramadan qui s'est achevé à la fin du mois d'Octobre.

Afin d'atteindre l'objectif d'obtenir 200 questionnaires dûment remplis, la méthode par auto - administration a été adoptée de même que la distribution par convenance auprès des membres de la CNFCE (Chambre Nationale des Femmes Chefs d'Entreprise) dans les régions de Tunis, Ariana, Manouba, Ben Arous, Sousse, Le Kef, Gabés, Sfax et Siliana. Au total, 204 questionnaires ont été collectés. Sept questionnaires, incomplets/mal remplis, ont été éliminés de l'échantillon. Au total, l'échantillon était composé de 197 femmes chefs d'entreprise dans différentes villes des régions principales de la Tunisie.

## Résultats

---

Toutes les questions ont été codées afin de faciliter l'utilisation du logiciel d'analyse statistique SPSS. Des statistiques descriptives ont été analysées. L'étude ainsi que ses résultats se rapportent aux catégories principales d'informations ci-après:

- Informations générales sur l'entreprise ;
- Les défis les plus importants que rencontrent actuellement les femmes chefs d'entreprise dans leurs activités ;
- La participation de l'entreprise dans le commerce international ;
- L'usage de la technologie au sein de l'entreprise ;
- Les sources de financement des entreprises gérées par les femmes ;
- L'accès à l'éducation et à l'information ;
- Les rôles sociaux et professionnels des femmes chefs d'entreprises ;
- Les caractéristiques professionnelles et personnelles des femmes chefs d'entreprise.

### I-Informations Générales sur l'Entreprise

---

Les premières questions du questionnaire ont permis de recueillir des informations générales sur les activités gérées par les femmes chefs d'entreprise.

La réponse à la question relative à l'âge de l'entreprise a révélé que même si la majorité des répondantes ont indiqué qu'elles ont créé leur entreprise depuis environ 5 ans, plus du tiers d'entre elles (37.06%) sont propriétaires de leur entreprise depuis moins de cinq ans. Cette forte représentation des entreprises âgées de moins de 5 ans peut s'expliquer en prenant en considération la structure relativement jeune de la population tunisienne (pyramide des âges) ainsi que l'impact des programmes du gouvernement tunisien, les schémas de financement et l'incitation à la création d'entreprises, particulièrement auprès des jeunes diplômés. Dans le cas de cette étude 63% des répondantes sont en effet âgées de moins de 44 ans.

En ce qui concerne l'acquisition et la structure du capital de l'entreprise, la majorité des répondantes (73.60%) ont indiqué avoir démarré leur activité toutes seules et 55% d'entre elles détiennent 100% du capital de l'entreprise. Cette importante dynamique dans la création et la structure des entreprises gérées par des femmes, peut être expliquée en partie, par l'historique des femmes tunisiennes : ces dernières ont en effet obtenu leur émancipation il y a plus de 50 ans, se sont vues octroyer des droits bien avant la promulgation de la loi, et ont bénéficié du droit à la propriété et au contrat, leur donnant la latitude de créer et de gérer leurs propres entreprises, sans avoir à recourir à l'assistance d'un homme ou d'un membre de la famille.

En ce qui concerne les différentes formes d'acquisition et de propriété de l'entreprise, la plupart des répondantes ont indiqué qu'elles dirigeaient des entreprises familiales, plutôt que des entreprises publiques ou privées. Par ailleurs, seules 5.58% d'entre elles n'ont pas de partenaires participant au capital de l'entreprise. Celles qui au contraire sont en partenariat avec une autre personne, affirment pour la plupart, qu'il s'agit d'une association avec leurs époux (18.78%), leurs parents (14.72%) et avec d'autres membres de leur famille (9.14%).

Concernant le secteur d'activité économique auquel appartiennent leurs entreprises, on peut constater que les répondantes opèrent dans plusieurs secteurs, à l'exception de celui de la gestion des ressources naturelles. Il convient, toutefois, de préciser que les entreprises des répondantes sont répertoriées dans trois principaux secteurs d'activités : 41% dans les services (commerciaux et personnels), 25% dans l'industrie des biens non durables (alimentaire, habillement, textile) et 22% dans le commerce de gros ou de détail. Sachant aussi que la Tunisie représente un pôle touristique majeur et reflète l'image d'une société fidèle à sa tradition et à sa culture, il n'est pas étonnant de constater que 10.66% des répondantes opèrent dans le secteur de l'artisanat.

## **II-L'Environnement Economique et les Principaux Défis auxquelles sont confrontées les Femmes Chefs d'Entreprise: Perspectives et confiance relatives à la croissance économique et au développement de l'entreprise**

46.2% des femmes chefs d'entreprise sont optimistes quant à la stabilité de la croissance économique nationale pour les deux prochaines années, contre près d'un quart qui sont restées neutres. Ce niveau d'optimisme peut s'expliquer par le taux de croissance économique tunisien, qui avoisinait 5% chaque année au courant de la dernière décennie (il est donc supposé que les indicateurs économiques seraient maintenus) ainsi que par l'encouragement conféré par le gouvernement tunisien pour l'expansion du secteur privé et par le soutien procuré aux entrepreneurs pour la création d'entreprises. A contrario, environ un tiers des répondantes se disent être plutôt, voire même très, pessimistes (respectivement 22.84% et 4.57%). Cela pourrait partiellement s'expliquer par les craintes engendrées par l'accroissement de la concurrence nationale et internationale, étant donné le projet d'intégration de l'union Tuniso-Européenne dans la zone de libre échange, et aussi par la présence massive de la concurrence chinoise sur le marché global.

Par ailleurs, lorsque les répondantes ont exprimé leurs perspectives en termes de croissance et de développement de leur entreprise, 60.4% d'entre elles se disent optimistes, tandis que le quart d'entre elles sont neutres ; seulement 13% sont pessimistes. Cet optimisme relatif à leurs activités s'explique en partie par le fait que les répondantes se sentent davantage capables d'avoir une influence sur la performance de leurs propres entreprises que sur l'économie globale. Cette réponse positive est confortée par le taux de 38% représentant la part de répondantes qui projettent de recruter de nouveaux employés au cours des 12 prochains mois.

Les participantes à cette étude ont été invitées à choisir parmi les éléments qui leur semblent les plus importants en termes d'impact sur leurs activités respectives. Ces éléments, relatifs à leurs activités exercées actuellement, ont été regroupés en quatre catégories distinctes: la gestion de l'entreprise, le climat des affaires, les pratiques et les réglementations dans le monde des affaires et l'évolution personnelle.

«Trouver et garder de bons employés» est considéré comme l'un des facteurs ayant le plus grand impact sur le succès en matière de gestion de l'entreprise, pour les femmes chefs d'entreprises. Par ailleurs, plus de 70% des répondantes accordent le plus d'importance à la performance des employés, à leur efficacité et leur productivité.

L'accès à un nouveau marché à travers l'exportation ou l'entrée sur de nouveaux segments du marché est également considéré comme prioritaire.

Environ 60% des femmes participant à cette étude ont indiqué qu'il est important d'accéder à de nouveaux marchés, à travers le commerce international ou l'exploitation de nouvelles niches. 49% ont exprimé leur intention de pénétrer un nouveau marché durant les 12 prochains mois et 28% d'entre elles envisagent gérer leur activité à plein temps tout en s'ouvrant sur de nouveaux marchés. A contrario, 26% des répondantes envisagent de maintenir leur activité à temps plein tout en maintenant leur taille et à leur niveaux d'activité actuel.

Les participantes à cette étude ont manifesté une grande sensibilité aux paramètres qui régissent le climat des affaires. En effet, le plus grand intérêt a été porté au coût élevé des services publics (électricité, eau, téléphone etc.) ; Il convient de noter que ces services de base font partie du secteur public (à l'exception de la téléphonie mobile).

Ensuite, la préoccupation des répondantes est très élevée au niveau de la compétitivité de leurs produits. La Tunisie a signé en 1995 un accord de libre échange avec l'Union Européenne, imposant un démantèlement par secteur d'activité commerciale ainsi que des barrières tarifaires pour les produits en direction et en provenance de l'Union Européenne. Une zone de libre échange sera ouverte prochainement, vers la fin de l'année 2008. L'industrie tunisienne a donc fait l'objet d'une modernisation et d'un plan d'ajustement structurel efficace, transformant ainsi l'ensemble du tissu du secteur économique dans le sens de la compétitivité. Malgré ces efforts entrepris à l'échelle macro économique, les répondantes ont exprimé leurs craintes d'un impact négatif qu'aurait la présence des produits fabriqués en Chine sur le marché local, de même qu'un impact de la concurrence chinoise sur la part tunisienne des marchés de l'exportation, tel que les textiles et l'habillement ; en effet, 25% des répondantes opèrent sur le secteur des biens non-durables, dont l'habillement et le textile.

Concernant les aspects relatifs aux lois et réglementations régissant le monde des affaires, un grand nombre de répondantes estiment que les lois et les règlements qui entravent la croissance de l'entreprise sont relativement importantes. Les pots-de-vin et la corruption à l'échelle de l'entreprise et à l'échelle gouvernementale, suivis de l'accès à la propriété et à la terre, ont pour leur part été évalués comme n'étant «pas très important» et «pas du tout important» (50%).

Il est également intéressant de noter que 45% des répondantes accordent une très grande importance à l'accès à la formation et à l'assistance technique afin d'acquérir les compétences de gestion d'entreprise. Elles accordent un niveau d'importance encore plus élevé (47%) à la nécessité d'acquérir des compétences en gestion financière afin de garantir la rentabilité et la pérennité de l'entreprise.

Les principales suggestions que les femmes chefs d'entreprise tunisiennes adressent aux dirigeants nationaux afin de renforcer leur soutien aux petites et moyennes entreprises en Tunisie sont les suivantes:

- 46% des répondantes pensent que les leaders nationaux devraient établir des fonds d'aide spéciaux ainsi que des schémas de garantie pour les petites entreprises.
- 35.5% pensent que les dirigeants nationaux devraient assurer des formations aux chefs d'entreprises, potentiels et nouveaux, en vue d'acquérir des compétences de base relatives à l'entreprise.
- 33% pensent que le temps nécessaire pour la réalisation et le démarrage d'une nouvelle activité pourrait être réduit et que le gouvernement pourrait multiplier les efforts afin de promouvoir la propriété d'entreprise en général et ce à travers davantage de campagnes de sensibilisation.
- 31.5% pensent que la loi du travail devrait être révisée afin de permettre une plus grande flexibilité aux employeurs lors des recrutements et des licenciements.

### III-L'implication dans le commerce international

Près de 35.5% affirment exporter ou importer régulièrement des biens ou/et des services dans le cadre de leur activité ; 11% exportent uniquement des produits ou des services, tandis que 6.60% importent et exportent à la fois. La majorité des femmes interrogées (60%) ne sont impliquées ni dans une activité d'exportation ni dans une activité d'importation. Cela pourrait s'expliquer par la répartition sectorielle de leurs activités, étant donné que 41% d'entre elles opèrent dans le secteur des services, et ne s'adressent par conséquent qu'au marché local.

Les participantes engagées dans une activité d'exportation ont cité les pays suivants parmi leurs principaux partenaires (cf. tableau 1) :

**Tableau 1: Principales destinations à l'exportation des activités des entreprises**

Fréquence	Destinations à l'exportation
1.02	Belgique
1.02	Guinée
1.02	Jordanie
1.02	Malaisie
1.02	Portugal
1.02	Arabie Saoudite
1.02	Sénégal
1.52	Allemagne
2.03	Algérie
2.03	Egypte
2.54	Italie
4.06	Libye
9.64	France
14.72	USA

Les résultats démontrent que les Etats-Unis (14.72%) et la France (9.64%) représentent les deux premiers pays vers lesquels les femmes chefs d'entreprises exportent, suivis de la Libye, l'Italie, l'Algérie, l'Egypte, l'Allemagne et enfin le Sénégal, la Jordanie, l'Arabie Saoudite, le Portugal, la Belgique, la Guinée et la Malaisie. La France représente en effet un partenaire historique incontournable à l'échange de la Tunisie, du fait de sa proximité géographique et linguistique d'une part, ainsi que de par la situation de la Tunisie en tant qu'ancien protectorat Français d'autre part.

A l'exception des marchés tunisiens habituels, l'union européenne et de la région du MENA, les pays des autres régions représentent de nouveaux clients pour la Tunisie. Ils répondent aussi à la préoccupation des exportateurs, relative au souci de diversification du risque lié au marché ainsi qu'à la réduction de la dépendance par rapport au marché européen. Il convient de préciser dans ce sens, que les programmes gouvernementaux du CEPEX (Centre pour la Promotion des Exportations) et ceux de la banque mondiale et du FAMEX (Fond d'Accès aux Marchés d'Exportation) fournissent un soutien et une assistance aux exportateurs et plus particulièrement à ceux visant l'intégration de nouveaux marchés.



**Mme Mongia BEN AMARA**

Tunisia

Directrice générale de  
FRUTIDOR

Une entreprise spécialisée  
dans le traitement des dattes

*"La nécessité de réussir m'a contraint d'intégrer l'arène des hommes".*

Mme Mongia BEN AMARA est considérée comme l'une des femmes chefs d'entreprises tunisiennes qui a pu, grâce à sa grande volonté, avoir une place de choix dans un secteur qui était essentiellement dominé par les hommes. Son entreprise est devenue le meilleur ambassadeur du fruit le plus noble de Tunisie: les dattes et essentiellement la Deglet Nour de Tunisie, de renommée mondiale.

Mme BEN AMARA a lancé son projet en 1991, et s'est spécialisée dans le traitement des dattes à offrir sous forme de cadeau. Elle a commencé par emballer et conditionner les dattes traitées dans des boîtes qu'elle sous traitait chez des fabricants spécialisés dans le secteur de l'emballage. Plus tard, elle s'est mise à fabriquer les boîtes et les emballages elle-même. Elle dirige deux ateliers : un pour le traitement, et l'autre pour la fabrication des boîtes. 40 ouvriers y travaillent, dont 36 sont des femmes. Une femme est à la tête du département commercial. De même, les départements de conception ainsi que le département de contrôle de qualité sont tous deux menés par des femmes.

Mme BEN AMARA parle des raisons qui l'ont poussée à lancer son entreprise. "Ma formation et mon expérience professionnelle ont joué un rôle important". Elle est en effet ingénieur en agro-alimentaire. Elle avait travaillé pendant 12 ans dans la gestion et le contrôle de plusieurs usines d'une compagnie multinationale spécialisée dans la transformation des fruits et

légumes, des produits alimentaires et des produits laitiers, ainsi que dans une autre usine dédiée au conditionnement des dattes. Alors, elle décida de créer sa propre entreprise.

"Au début, ils ont refusé de me nommer directeur technique ; ils ont prétendu que c'était un poste pour hommes," dit-elle. "J'attendais impatientement l'occasion de gérer mes propres affaires. Il m'a fallu plusieurs années avant d'acquérir l'expérience nécessaire en vue d'améliorer ma propre formation. C'est un atout majeur dans l'activité de l'entreprise, outre mon talent dans le design et la conception des modèles de boîtes qui sont utilisées pour l'emballage et l'empaquetage des dattes".

Mme BEN AMARA souligne que la touche de la femme et la conception artistique traditionnelle sont les atouts de son produit qui est considéré comme la variété la plus fine des dattes. Elles sont exposées comme cadeau distingué avec une valeur supérieure. Le produit est un défi important pour son entreprise qui a réussi à avoir son propre label sur les plans national et international grâce à sa fine qualité et à la forme exceptionnelle de ses boîtes.

Mme BEN AMARA n'a pas rencontré de contraintes exceptionnelles en tant que femme. Elle considère que les obstacles qu'elle a rencontrés sont des obstacles auxquels font face tous les chefs d'entreprise.

"Être femme d'affaires est un privilège pour moi. Une femme, de par sa nature, est sensible ; elle aime la précision et la perfection qui lui permettent de gagner la confiance du client."

L'appui de son mari peut être un atout supplémentaire. Il l'a aidée à surmonter les différents obstacles. Il l'a encouragée à lancer son propre projet. Elle a créé son entreprise avec ses propres moyens, et ce n'était que plus tard qu'elle a sollicité des crédits bancaires.

Mme BEN AMARA ne croit pas en ce qui est communément considéré le rôle traditionnel des femmes. Elle pense que chaque femme peut se frayer son propre chemin comme n'importe quel autre être humain. Elle peut faire son propre choix. Son indépendance, sa formation et l'environnement dans lequel elle évolue peuvent être autant des facteurs qui peuvent l'empêcher ou l'encourager à réussir.

"Ils m'avaient éduquée, depuis ma toute jeune enfance, à compter sur moi-même, à être indépendante, à défendre mes points de vue et mes idées et donc à être responsable. Mais, en même temps, ils m'ont élevée en tant que fille. J'avais l'habitude d'entendre l'expression suivante : "Mais, tu n'es pas un garçon". C'est pourquoi, afin de réaliser mes rêves et d'être moi-même, j'ai choisi un travail d'homme."

Aujourd'hui, l'entreprise vend les dattes emballées à d'autres entreprises qui les offrent sous forme de cadeau à l'occasion du nouvel an. 60 pour cent de sa production est exportée vers les pays européens, le Moyen-Orient et le Sud-est asiatique. Les ambassades et les missions diplomatiques tunisiennes en Afrique, en Europe et en Amérique latine comptent parmi ses clients. Des colis de dattes sont également commandés par des entreprises tunisiennes pour être expédiés dans le monde entier. L'entreprise vend les dattes dans des boîtes traditionnelles en bois et en carton dans les supermarchés tunisiens, et dans les magasins hors taxe des différents aéroports du pays. L'entreprise a investi dans les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication et a son propre site Web pour les ventes en ligne.

En plus de sa responsabilité au sein de son entreprise, Mme BEN AMARA est très active, notamment au sein de la Chambre Nationale

Tunisienne des Femmes Chefs d'entreprises, les chambres arabe et mondiale des Femmes Chefs d'entreprises en Tunisie. Elle tient, également, à participer à toutes les sessions de formation organisées par les chambres et autres organismes compétents qui dédient leurs activités à l'assistance des hommes et femmes d'affaires et des exportateurs. Des organismes à l'instar du Centre Tunisien pour la Promotion des Exportations (CEPEX), l'Agence pour la Promotion de l'Industrie (API) et le Fonds Tunisien pour la Promotion de l'Exportation (FAMEX).

Mme BEN AMARA croit que la femme, qui réussit dans ses activités professionnelles, est une femme capable de réconcilier entre sa vie professionnelle et sa vie sociale. "J'ai commencé mes activités professionnelles après avoir eu deux fils. Mon fils aîné avait 7 ans quand j'ai créé mon entreprise en 1991. Mon mari m'aidait dans les tâches ménagères, il est d'un grand secours quand je suis à l'étranger, ou quand je rentre tard à la maison. Ces questions n'étaient pas un obstacle ; c'est pourquoi ma vie de famille n'est ni un souci, ni une source d'inquiétude."

Mme BEN AMARA est membre de la Chambre Nationale Tunisienne des Femmes Chefs d'entreprises ; elle préside la chambre régionale de Ben Arous. Elle est aussi membre d'un conseil d'administration et représentante du secteur agro-alimentaire d'un groupement régional de la médecine du travail. Elle est adjointe au maire et présidente de la commission sociale et des affaires de la famille. Elle compte parmi ses loisirs la musique, la lecture, les films documentaires, les mots croisés et les voyages.

En termes d'importation, la France et l'Italie arrivent en tête avec des taux de réponse respectifs de 12.69% et de 7.61%. Ces derniers représentent les pays traditionnellement partenaires de commerce avec la Tunisie. L'étude a toutefois démontré la présence de nouveaux marchés ou de marchés d'importation inhabituels, tels que la Chine, l'Inde, la Malaisie et enfin le Canada et la Grèce qui représentent des sources d'importation pour seulement 0.51% des répondantes (cf. tableau 2).

**Tableau 2: Principaux pays importateurs vers les entreprises tunisiennes**

Fréquence	Principaux pays importateurs
12.69	France
7.61	Italie
4.06	Europe
2.54	China
2.54	Allemagne
1.02	Inde
0.51	Canada
0.51	Grèce
0.51	Malaisie

En outre, parmi les femmes chefs d'entreprise interrogées, une minorité a eu recours à un programme gouvernemental d'aide et d'assistance à la création d'entreprise. A titre d'exemple, seules 7.9% d'entre elles ont participé au programme du FAMEX (Fonds d'Accès aux Marchés d'Exportation) dans le cadre de la création de leur entreprise. Le tableau 3 illustre les résultats relatifs au taux d'adhésion des femmes, interrogées dans la présente recherche, à l'un des programmes d'aide et d'assistance à la création d'entreprises ;

**Tableau 3: Adhésion et participation des femmes chefs d'entreprise aux programmes nationaux d'assistance à la création d'entreprise**

	FAMEX	FOPRODEX	Autre programme national
Oui	7.9	4.2	6.8
Non	92.1	95.8	93.2

Ces résultats permettent de conclure qu'une grande majorité des participantes à cette étude ont eu recours à des sources et moyens de financement, autres que les programmes nationaux dédiés à cette effet pour la création de leur entreprise.

Un autre constat peut être effectué par rapport à la certification ISO des entreprises : 87.5% des femmes chefs d'entreprise interrogées dans cette étude ne sont pas certifiées, comme en témoignent les résultats du tableau 4 :

**Tableau 4: Certification ISO**

	ISO	ISO en cours	Pas d'ISO
Oui	4.2	5.2	87.5
Non	95.8	94.8	12.5

Ainsi, seules 4.2% d'entre elles disposent déjà d'une certification ISO tandis que 5.2% sont en cours d'acquisition de la certification.

#### **IV- L'utilisation de la technologie au sein de l'entreprise**

L'étude a révélé un faible niveau d'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le milieu professionnel, ce qui confirme un constat à l'échelle nationale: la Tunisie dispose certes d'une industrie solide en termes de TICs ayant été pionnière de l'utilisation de l'Internet en Afrique et dans le monde Arabe. Cependant, la Tunisie est en marge dans ses techniques d'acquisition, d'utilisation et d'exploitation des TICs en tant qu'outil de travail, de marketing et de commerce. On peut citer à ce propos divers paramètres : tout d'abord, le dinar tunisien n'est pas encore convertible -les détenteurs de cartes de crédits faisant exception à cette règle-, l'accès au réseau Internet reste relativement coûteux et difficile pour une grande majorité des Tunisien(ne)s. Cet environnement explique pourquoi une forte majorité des répondantes (82.7% ) ont indiqué que leur entreprise n'est pas dotée d'un site Web (cf. tableau 5), que leur entreprise ne figure pas dans un « Business to Business Marketplace » sur Internet (98%) (cf. tableau 6), et enfin qu'elles n'ont jamais utilisé l'Internet (40%).

**Tableau 5: Taux d'entreprises disposant d'un site Web**

TOTAL	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid oui	33	16,7	16,8	16,8
non	163	82,7	83,2	100,0
Total	196	98,4	100,0	
Missing système	1	1,6		
TOTAL	197	100,0		

**Tableau 6: Présence de l'entreprise sur le marché B2B sur Internet**

TOTAL	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid oui	17	8,6	8,8	8,8
non	176	89,3	91,2	100,0
Total	193	98,0	100,0	
Missing système	4	2,0		
TOTAL	197	100,0		

Néanmoins, l'Internet devient progressivement un outil de travail incontournable à travers la consultation du courrier électronique ainsi que d'autres communications (50.8%), pour échanger des documents avec des clients, des fournisseurs et autres (33.5%) et enfin pour la recherche d'opportunités d'affaires (28%).

En termes de l'acquisition et l'utilisation d'autres équipements de travail, 84.8% des répondantes ont affirmé posséder un téléphone portable, 54.3% ont un fax et 49.7% d'entre elles disposent d'ordinateurs reliés à un réseau local (LAN). Les ordinateurs fixes (tableau 7) sont quant à eux utilisés autant par les employés de bureau que par les chefs d'entreprise (respectivement 52.4% et 57.2%). Par contre, en ce qui concerne l'utilisation des ordinateurs portables, seuls 4.3% des employés y ont accès, contre 35.3% pour les chefs d'entreprise. Le même constat peut être effectué en ce qui concerne l'utilisation des téléphone portables : 89.3% des chefs d'entreprise utilisent le téléphone portable, contre 60.4% seulement des employés.

**Tableau 7: Utilisation de l'équipement technologique par les chefs d'entreprises et par les employés sur le lieu de travail**

Fréquence	Utilisations de l'équipement technologique au sein de l'entreprise
57.2	utilisation d'un ordinateur fixe dans l'entreprise par le chef d'entreprise
35.3	utilisation d'un ordinateur portable dans l'entreprise par le chef d'entreprise
13.4	utilisation d'un système de lignes groupées dans l'entreprise par le chef d'entreprise
89.3	utilisation d'un téléphone portable dans l'entreprise par le chef d'entreprise
57.2	utilisation d'un fax dans l'entreprise par le chef d'entreprise
53.5	utilisation de l'Internet dans l'entreprise par le chef d'entreprise
11.2	utilisation d'un ordinateur connecté à un réseau local dans l'entreprise par le chef d'entreprise
52.4	utilisation d'un ordinateur fixe dans l'entreprise par les employés
4.3	utilisation d'un ordinateur portable dans l'entreprise par les employés
12.8	utilisation d'un système de lignes groupées dans l'entreprise par les employés
60.4	utilisation d'un téléphone portable dans l'entreprise par les employés
38.0	utilisation d'un fax dans l'entreprise par les employés
23.0	utilisation de l'Internet dans l'entreprise par les employés
11.2	utilisation d'un ordinateur connecté à un réseau local dans l'entreprise par les employés

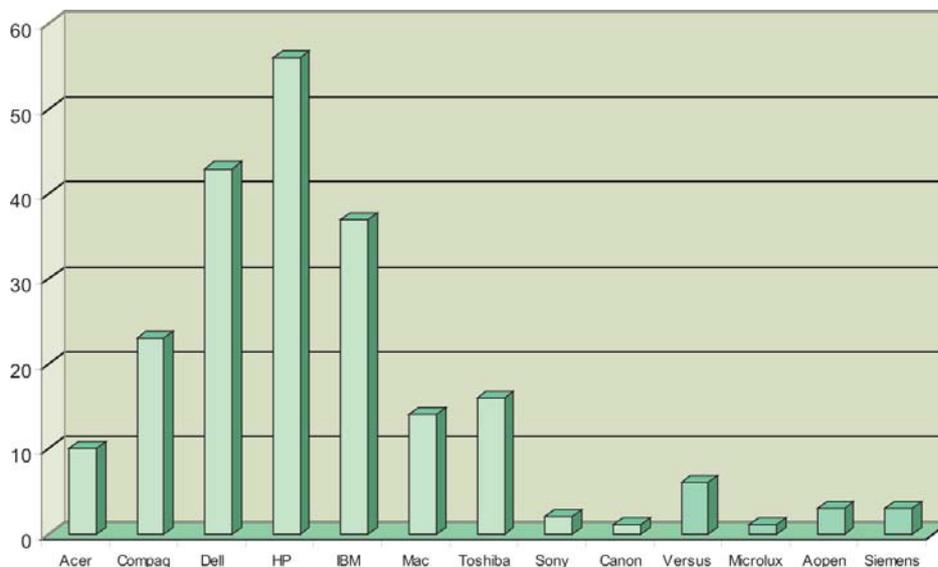
La nature de l'équipement acquis par l'entreprise dépend des secteurs d'activités dans lesquels opèrent les répondantes. Par exemple, les femmes qui opèrent dans des boutiques, dans certains services ou activités artisanales ne nécessitent pas d'équipement aussi élaboré pour assurer la bonne marche de leur activité.

En termes de préférences, il semble que la marque HP soit la marque la plus couramment utilisée au sein des entreprises gérées par les femmes interrogées, (cf. figure1).

source de financement externe, 36% des répondantes ont indiqué que les taux d'intérêt étaient trop élevés. Seules 20% ont déclaré n'avoir rencontré aucune difficulté. En termes de financement octroyé à l'entreprise, 46.7% des répondantes ont déclaré avoir obtenu un crédit bancaire sous forme de prêt ou de ligne de crédit, tandis que 50.8% affirment n'avoir entamé aucune démarche de demande de crédit.

Une grande majorité des femmes interrogées ont refusé de dévoiler le montant des crédits qui ont été octroyés à leur entreprise ; parmi les

Figure 1: Préférences pour l'équipement technologique en termes de marque



## V- Les types et les sources de financement

Afin de répondre à leur besoin en capital durant les 12 derniers mois, 20.3% des répondantes ont déclaré ne pas avoir cherché de sources de financement externe, 23% d'entre elles ont recherché un financement à travers une banque commerciale ou une banque d'affaires, et 25.9% ont financé leur besoin en capital en réinvestissant les gains de l'entreprise.

En réponse à la question posée sur la difficulté à laquelle elles ont été confrontées au cours des années précédentes au cours de la recherche d'une

répondantes, 27% ont précisé que le montant se situait entre 5,000 et 9,999 dinars et entre 10,000 et 24,999 dinars.

66.50% des répondantes ne comptent pas rechercher un financement externe pour couvrir des frais tels que la gestion des salaires, le fond de roulement, ou l'acquisition d'une autre entreprise au cours des deux prochaines années. En ce qui concerne les projets d'extension à de nouveaux marchés, 23% des répondantes indiquent qu'il existe une forte probabilité qu'elles puissent procéder à un tel projet, tandis qu'il est "peut être probable" pour 30% d'entre elles de recourir

à un financement externe pour ce faire. Compte tenu du fait que, près de 49% des répondantes ont déclaré vouloir s'étendre à de nouveaux marchés, on pourrait conclure que ces entreprises ont planifié leurs efforts pour s'étendre à d'autres marchés.

Lorsque les femmes interrogées recherchent des conseils pour prendre des décisions stratégiques importantes, la plupart d'entre elles déclarent se tourner davantage vers leur époux ou un autre membre de leur famille impliqué dans l'entreprise, un conseiller financier ou un comptable, avant de se tourner vers un directeur ou un employé clef au sein de leur entreprise. Cela peut s'expliquer par la structure des entreprises tunisiennes qui pour la plupart, sont des entreprises familiales.

Outre le fait de vouloir en savoir davantage sur l'utilité d'être impliquées dans les questions à caractère politique et les actions de sensibilisation, les répondantes estiment que les actions suivantes peuvent leur être d'une grande aide : rencontrer régulièrement d'autres femmes chefs d'entreprise à travers le pays afin de partager les idées et les expériences vécues ; suivre une formation autour du thème de la gestion financière, de la gestion d'entreprise et du leadership ; être sensibilisées à l'utilisation de la technologie et son impact sur la croissance d'une entreprise ; et en savoir plus sur les moyens d'accéder à de nouveaux marchés, nationaux ou internationaux.

Il est également ressorti de l'étude, que les participantes seraient intéressées par l'organisation de missions vers d'autres pays dans le but de rencontrer d'autres femmes chefs d'entreprise ainsi que leurs organisations et ce, afin d'améliorer le développement et le succès de leurs propres entreprises.

Il est par ailleurs intéressant de souligner qu'il n'existe pas de différence significative entre femmes et hommes au sein des entreprises en Tunisie, et que ni le statut marital, ni la nationalité des répondantes n'ont eu d'influence sur l'emploi. Il convient toutefois de noter que la plus grande majorité des répondantes (96.45%) sont de nationalité tunisienne.

La question de savoir à quelles organisations et associations professionnelles elles sont affiliées, a produit les réponses suivantes : 13.7% association professionnelle, 8.6% chambre de commerce mixte, 7.11% Chambre de Commerce Tunisienne, 9.6% CNFCE (Chambre Nationale des Femmes Chefs d'Entreprises), 4.6% fédération sectorielle, d'autres organisations incluant le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants, pour des propriétaires d'entreprises de moins de 40 ans) et l'UNFT (l'Union Nationale des Femmes Tunisiennes, une organisation générale pour les femmes).

## VI- Les besoins et attentes des femmes chefs d'entreprise, en termes de formation

Un certain nombre de propositions ont été soumises par les répondantes en matière de type de formation (couvrant divers aspects de la gestion d'entreprise) à envisager. Le tableau 8, en présente les résultats:

Tableau 8: Domaines de formations proposés

Fréquence	Domaines de formations proposés
34.6	formations supplémentaires en marketing
33.0	formations supplémentaires en relations publiques
33.0	formations supplémentaires en communication relationnelle
29.8	formations supplémentaires en anglais des affaires ou autres langues
27.2	formations supplémentaires en stratégie d'innovation des produits
26.7	formations supplémentaires en publicité
21.8	formations supplémentaires dans les procédures de commerce international
21.5	formations supplémentaires dans les stratégies d'exportation
11.5	formations supplémentaires en vision stratégique
2.6	formations supplémentaires en Informatique



**Mme Hela CHADI,**  
Tunisia

Directrice générale de  
SOCADECOS spécialisée en  
articles d'artisanat.

*"l'idée a commencé quand je me suis mariée et que j'ai voulu construire ma propre maison, la meubler et concevoir ses propres éléments moi-même."*

Elle en est encore à ses débuts, mais ses ambitions sont grandes. Avec chaque morceau qu'elle fait, il y a une histoire entière tissée par des doigts tunisiens créateurs. Elle essaye de transmettre par ses travaux la meilleure image sur son pays, ses spécificités et son patrimoine culturel.

Mme Hela CHADI dirige une entreprise dans le domaine de l'artisanat et se spécialise dans la conception de linge de maison, d'éléments de décoration, d'accessoires de cuisine en tissu - tels que serviettes, nappes, gants de four et paniers de pain- des cadres de photo, des cartes personnalisées et beaucoup d'autres articles dont nous avons besoin dans notre vie quotidienne. Elle a un atelier où 4 jeunes filles travaillent à plein temps : 2 d'entre elles font de la broderie, et les deux autres la couture. Elle a recours au travail de quatre filles supplémentaires lorsque le besoin se présente. Elle conçoit et crée ses propres pièces et modèles, les brode elle-même ou demande à l'une de ses assistantes de le faire. Le résultat final est un ensemble de cuisine ou de chambre à coucher à offrir comme cadeau. Le matériel qu'elle emploie est le coton tunisien pur, que nous appelons "Maltais" connu pour son tissu dur et sa résistance aux détergents.

Mme CHADI parle de son expérience : "J'ai obtenu mon diplôme en sciences économiques et en relations internationales en 1998. J'ai commencé alors à travailler dans une entreprise d'entretien et de rénovation spécialisée dans la

restauration et le réaménagement des hôtels dans le but de les revendre. C'est ainsi que je suis entrée en contact avec la rénovation et la décoration. J'ai travaillé avec des ingénieurs designers et des décorateurs. Je contrôlais et suivais l'exécution des conceptions."

Cette expérience l'a amenée à se renseigner davantage sur la décoration, et ce à travers des livres et des magazines spécialisés, et plus particulièrement sur la décoration d'intérieur des maisons andalouses. En 2002, elle a changé de travail et a occupé le poste de directrice marketing pour une nouvelle entreprise spécialisée dans les produits de beauté, et elle était responsable de l'unité d'emballage. Cette expérience lui a permis d'approfondir ses connaissances dans le domaine par le biais d'une formation en planification assistée par ordinateur (PAO).

"Quand je me suis mariée, j'attendais avec impatience de construire ma propre maison et de la décorer moi-même, dit-elle. "J'ai conçu un ensemble d'éléments de linge de maison et de décoration qui ont plu aux membres de ma famille. Ceux-ci m'ont alors conseillé de les produire et de les vendre. J'ai travaillé pendant 5 ans pour économiser de l'argent pour financer mon entreprise dans la mesure où je ne voulais pas avoir à solliciter des prêts dès le départ."

L'entreprise vend ses produits essentiellement sur le marché local, dans les hôtels et dans les régions fréquemment visitées par des étrangers sensibles à ces types de produits artisanaux. Elle essaye, de temps à autres d'exporter certains de ses produits par le biais de participations à des foires internationales qui se tiennent en Suisse, Algérie et en Italie, où elle a réussi à commercialiser ses produits.

L'entreprise de Mme CHADI oeuvre dans le domaine du "commerce de foire", ce qui lui a permis de collaborer avec un réseau belge qui opère avec un grand nombre de magasins européens qui vendent les produits des usines

qui s'engagent à respecter le droit du travail tel que le non emploi des femmes à bas prix et l'interdiction de faire travailler les enfants. Saisir cette opportunité a augmenté ses chances d'exporter ses produits vers beaucoup de pays européens. C'est dans cette perspective qu'elle mise sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, et qu'elle est en cours de création de son propre site Web.

Mme CHADI considère que les femmes ouvrières sont plus actives que les hommes. Elle achète elle-même les matières premières dont elle a besoin, conçoit et produit ses créations elle-même, contrôle leur qualité, les vend, et gère toutes les affaires administratives et la comptabilité de son entreprise. Par ailleurs, elle fait de son mieux pour participer à toutes les foires d'exposition, qu'elle considère comme le meilleur moyen de promouvoir, à travers ses produits, l'image de son pays.

"Je me considère charismatique autant dans mon travail que dans ma vie quotidienne. Depuis ma toute jeune enfance, j'ai eu le courage et la capacité de réaliser mes plans et mes rêves. Aujourd'hui, à travers mes produits traditionnels, je donne le meilleur de moi-même pour faire connaître le patrimoine de mon pays dans le monde entier. Cela fait partie de ma culture et de mon identité. Si nous ne sauvons pas nos spécificités, nous ne sauverons jamais notre identité. Ce sentiment s'intensifie à chacune de mes participations aux foires à l'étranger."

Par ailleurs, elle souligne quelques difficultés qu'elle rencontre dans la commercialisation de ses produits. De plus, elle est préoccupée par la condition sociale de ses ouvrières qui sont en âge de se marier, et par conséquent fait de son mieux pour les aider. Ajouté à cela, la bureaucratie et la livraison des produits à temps constitue un défi majeur pour la bonne gestion de son activité. Le marché tunisien est en effet très limité et la capacité tunisienne d'achat est

faible. Par conséquent, l'avenir de l'entreprise est basé sur les exportations. C'est pourquoi Mme CHADI est à la quête d'opportunités de partenariat à l'étranger.

"Outre mes activités professionnelles, j'ai adhéré cette année à la chambre nationale des femmes chefs d'entreprises. J'assiste à toutes les réunions qui sont pour moi une occasion de rencontrer d'autres femmes tunisiennes chefs d'entreprises, de connaître leurs difficultés et défis, et d'échanger conseils et informations utiles en rapport avec le marketing et les exportations."

Elle a participé l'année dernière au programme africain des femmes exportatrices " Success" en intervenant à des ateliers sur la politique de tarification pour l'exportation, les techniques d'affichage sur l'emballage et l'empaquetage. Elle leur a enseigné comment mieux connaître les marchés étrangers et ajuster les prix avec leurs conditions, et comment évaluer le coût. A travers le fonds tunisien pour la promotion des exportations, FAMEX, elle a participé à un plan canadien qui dispense des cours sur l'accomplissement du succès dans les foires étrangères pour les femmes qui voudraient réussir.

"Les femmes doivent tout d'abord préserver les caractéristiques spécifiques de leurs produits. Elles doivent croire en ce qu'elles font, et ne doivent pas rester passives face aux obstacles. Cependant il est important qu'elles soient prudentes et diplomates dans certains cas. La vie est une lutte permanente."

Mme HÉLA CHADI a 33 ans. Elle est mariée. Elle pratique le sport et aime les animaux. Elle rêve de sa propre réserve animale pour offrir un refuge à tous les animaux de compagnie maltraités.

Il ressort de ces résultats que les compétences à renforcer des femmes chefs d'entreprise, se situent prioritairement en marketing, en communication et en relations publiques (34.6%, 33%, et 33% respectivement), et ce afin de garantir un exercice efficace de leur activité.

Avec un taux de 29.8%, les langues représentent le second domaine pour lequel une formation serait souhaitée. En revanche, seules 2.8% des répondantes estiment qu'il leur est nécessaire de se perfectionner en Informatique.

Pour ce qui est de la nature et la fréquence souhaitée pour ces formations (cf. tableau 9), il apparaît qu'une formation périodique (52.6%) serait la mieux adaptée aux besoins des répondantes.

**Tableau 9: Fréquences de formations**

Fréquence	Fréquences de formations
34.6	Formation périodique : exemple 1/2 journée par semaine pendant 2 mois.
33.0	Formation intensive : exemple 3 – 5 jours consécutifs.
33.0	Formation autonome : exemple formation e-learning sur Internet.

### VII- Les défis et les obstacles rencontrés par les femmes dans le cadre de l'exercice de leur activité

Une liste de réponses possibles a été proposée aux répondantes afin d'identifier les domaines et les situations considérés comme étant les plus problématiques et les plus simples à gérer en tant que femme et ceux pour lesquels être une femme ne fait aucune différence.

Plus de la moitié des réponses formulées penchaient vers «aucune différence» à l'exception de la réponse «équilibrer la vie professionnelle avec la vie familiale». Cette exception peut être expliquée par la situation des femmes en Tunisie, similaire à d'autres pays du monde où les femmes doivent gérer à la fois leurs entreprises et leurs familles avec peu d'aide de la part de leurs époux. Les propositions ayant reçu le taux le plus élevé

sur la réponse « aucune différence » sont : l'accès au capital (72.5%), être membre de réseaux formels tels que les associations professionnelles, être respectée en tant que chef d'entreprise (66%), travailler avec les clients (57.8%), diriger un personnel féminin (55%), diriger un personnel mâle (57%) et des faits ayant trait à la sécurité personnelle (58%).

Il est intéressant de noter qu'outre le défi que représente l'équilibre de la vie professionnelle avec la vie familiale, la gestion des pots-de-vin et la corruption dans le cadre de l'entreprise représente le seul autre défi pour les répondantes en tant que femmes.

La plupart ont généralement indiqué que le fait d'être une femme n'avait aucune incidence sur leurs fonctions (55.33%) ou représentait un avantage (35%). Seuls 7% ont indiqué que c'était un inconvénient.

### VIII- Informations générales concernant les femmes et leurs entreprises

61% des répondantes sont âgées de moins de 44 ans, et sont donc relativement jeunes. Ce taux peut être interprété comme un indicateur de la motivation entrepreneuriale de la femme tunisienne, et de sa volonté de faire partie de la communauté des chefs d'entreprise, tout en la conciliant avec sa vie de famille. Il apparaît ainsi que la majorité des répondantes estiment que le fait de devoir gérer des responsabilités en tant que chefs d'entreprise n'exclut pas le fait d'avoir une vie de famille (72% des femmes interrogées sont mariées et plus de la moitié (52%) ont plus de deux enfants).

Pour ce qui est du niveau d'éducation (en Tunisie, l'enseignement est obligatoire et gratuit aussi bien pour les garçons que pour les filles, jusqu'au niveau universitaire), la majorité des femmes chefs d'entreprise qui ont rempli le questionnaire détiennent un diplôme universitaire (55%) et 20% d'entre elles ont mené à terme leurs études secondaires ou post-secondaires.

Enfin, en ce qui concerne la localisation des entreprises des répondantes, la majorité (48.7%) est située dans la région du grand Tunis (Tunis,

l'Ariana, Ben Arous), suivie de Sousse (16.8%) et Sfax (12.2%). Par ailleurs, 83.2% des répondantes affirment ne pas gérer leurs entreprises à partir de leur domicile. La taille de l'entreprise est mesurée à partir des réponses relatives au chiffre d'affaire annuel réalisé: 93.4% des répondantes réalisent un chiffre d'affaire annuel de moins de 499,999 dinars et près de la moitié (44%) mentionnent un chiffre d'affaires de moins de 49,999 dinars.

## Conclusion:

La présente étude a été conduite en vue d'acquérir une meilleure compréhension des défis rencontrés par les femmes chefs d'entreprises en Tunisie ainsi que leurs profils et contributions à l'économie nationale. Dans la mesure où l'étude s'est focalisée sur les femmes chefs d'entreprise qui opèrent dans les principales régions de la Tunisie, et compte tenu du temps limité qui restreint le terrain de l'étude, cette dernière n'a pas permis d'avoir une vision complète de la réalité nationale. Afin d'en avoir une vue plus complète, il est suggéré d'étendre l'étude à un échantillon plus large et plus diversifié sur le plan géographique.

Les femmes chefs d'entreprise interrogées peuvent être décrites comme étant jeunes, d'un niveau d'instruction élevé, ayant une vie familiale active et opérant essentiellement dans la région du grand Tunis. Elles sont relativement optimistes par rapport à l'avenir de l'économie nationale ainsi que par rapport à celui de leur propre entreprise.

Les principales préoccupations exprimées dans cette étude et qui doivent être prises en compte en vue d'appuyer les femmes chefs d'entreprises incluent :

- la crainte de la concurrence étrangère et la compétitivité de leurs entreprises
- trouver et garder de bons employés
- les coûts élevés des services publics
- les lois qui entravent la croissance de l'entreprise
- l'amélioration du niveau de compétences en gestion
- l'extension à de nouveaux marchés, y compris sur le plan international

- les fonds ou les schémas de crédits pour les petites entreprises

Il existe toutefois, un élément important qui aurait mérité davantage d'attention afin de mieux répondre aux préoccupations exprimées par les femmes chefs d'entreprise interrogées, qui n'a hélas pas été analysé en profondeur dans le cadre de cette étude. Il s'agit des Technologies de l'Information et de la Communication. Face à la signature des accords de Libre Echange de la Tunisie qui entreront en vigueur en 2008, beaucoup plus d'efforts devraient être consentis pour non seulement promouvoir l'utilisation de l'Internet en tant que moyen de compétitivité et d'accumulation d'intelligence stratégique, mais également en tant qu'outil indispensable dans une perspective d'ouverture sur les marchés étrangers et la promotion de partenariats internationaux. En plus des campagnes de formation et de promotion visant à sensibiliser les chefs d'entreprise aux avantages que procurent les Technologies de l'Information et de la Communication (les TICs), de meilleurs aménagements et infrastructures, des offres de services de mise à jour plus nombreuses et plus larges ainsi que des prix plus compétitifs pourraient être proposés, non seulement aux entreprises ayant l'intention d'internationaliser leurs activités mais également pour les PME locales.

Enfin, les femmes chefs d'entreprise en Tunisie semblent être orientées vers une stratégie de maîtrise des coûts et de gestion des tâches quotidiennes. Etant souvent débordées par des activités opérationnelles, elles ne sont pas toujours au fait de certaines actions stratégiques pouvant les aider à développer leurs activités (accès au capital, accès à des marchés étrangers et la technologie). Leur crainte manifeste de la concurrence peut être tempérée en renforçant leur niveau de confiance en leurs capacités à travers des formations spécialisées leur permettant d'acquérir, d'une part, davantage d'assurance et de développement personnel, mais également dans les domaines du management stratégique, du commerce international et du marketing. Cet objectif peut également être réalisé grâce au développement d'une vision stratégique active, et d'une connaissance des affaires chez ces femmes, afin qu'elles puissent

obtenir davantage de recul sur leurs activités quotidiennes, trouver les solutions adéquates aux problèmes qui se présentent et comprendre le rôle de l'innovation dans la réalisation du succès de l'entreprise.

## **Recommandations :**

---

### **Aux Organismes de Soutien :**

La nécessité de s'investir avec méthode dans l'obtention d'une base de données fiable des femmes chefs d'entreprise en Tunisie, et définir ce qu'on entend par femmes chefs d'entreprise.

Aider les femmes chefs d'entreprise à travailler en réseau, afin de favoriser les échanges d'expériences, de savoir faire et de conseil, ainsi que les possibilités de partenariat.

Encourager la formation de groupements d'intérêt communs féminins pour consolider les efforts en vue de la promotion des produits compétitifs de qualité et répondant aux normes internationales.

Sensibiliser davantage à la nécessité de former les femmes chefs d'entreprise à déléguer les tâches quotidiennes, à mieux gérer leur temps et à se consacrer à l'innovation et à la recherche de partenariats pour pouvoir survivre dans une économie internationale en mouvement perpétuel.

Développer la formation dans tous les secteurs (management moderne, coaching, PNL, bonne gouvernance, marketing, logistique, Internet, informatique, commerce international, langues...) vitaux pour le développement de l'entreprise et l'utilisation de moyens de communication modernes.

Mettre l'accent sur la formation à l'utilisation de l'Internet et la vulgarisation de l'utilisation de l'outil informatique afin que les femmes chefs d'entreprise soient à la hauteur des défis de la mondialisation.

Développer la microfinance pour les femmes qui opèrent dans le secteur informel ; les encadrer et les soutenir afin qu'elles puissent développer leurs entreprises et éventuellement se hisser dans le secteur formel de l'économie.

Mener une étude exhaustive à plus grande échelle, couvrant l'intégralité du territoire national est indispensable pour mieux comprendre la composition du tissu entrepreneurial féminin, l'appuyer, l'assister afin de minimiser au mieux ses carences pour affronter les prochaines opportunités du marché international.

Atteindre toutes les régions de la Tunisie, afin de répondre aux besoins des femmes entrepreneures en dehors de la capitale. Ceci peut se faire à travers le renforcement des capacités des bureaux de représentation de la CNFCE dans les régions, en leur donnant accès aux outils indispensables pour améliorer leur activité (ordinateurs, technologies de communications et de l'information..).

Créer des sites Internet de promotion des produits de l'artisanat haut de gamme. Le marché existe, mais ces artisans ne disposent pas de moyens pour créer leur propres sites web. Ceci permettra de regrouper les produits de plusieurs artisans sur un seul site afin de le rentabiliser et d'en minimiser les coûts.

### **Aux Décideurs Politiques ;**

La vulgarisation des mesures de soutien à l'entreprise et d'encouragement à l'investissement et à l'exportation tels que FAMEX, FOPRODEX, CEPEX, PMI, etc., auprès des femmes chefs d'entreprise.

Améliorer l'accès de la femme chef d'entreprise à l'information qui lui est indispensable dans le processus du développement de son entreprise, par rapport aux formations, aux différentes formes de crédits, aux différentes mesures d'encouragement qui lui sont disponibles, ou tout simplement à l'information économique.

### **Aux Institutions Financières :**

La mise en place des sources de financement adéquates, ainsi qu'une meilleure écoute des banques sont nécessaires pour soutenir l'entreprise dans sa lutte pour la compétitivité, dans le cadre de la concurrence forte des produits « made in China » et la volonté de venir à bout de la sous capitalisation des PME qui entrave leur développement.

**Société Financière Internationale**

2121 Pennsylvania Avenue, NW  
Washington, DC 20433, USA  
Email: [GEM-info@ifc.org](mailto:GEM-info@ifc.org)  
Site internet: [www.ifc.org/GEM](http://www.ifc.org/GEM)

**Centre de la Femme Arabe pour la  
Formation et la Recherche**

B.P. 105, 1003 Cité el Khadra, Tunis,  
Tunisie  
Email: [cawtar@planet.tn](mailto:cawtar@planet.tn)  
Site internet: [www.cawtar.org](http://www.cawtar.org)

