

# Femmes Chef d'Entreprises : Bilan et Perspectives

Lancée à l'initiative de la Chambre Nationale des Femmes Chefs d'Entreprises (CNFCE), cette étude, réalisée en collaboration avec le Programme de Modernisation de l'Industrie (PMI), vise à dresser le bilan et les perspectives des femmes chefs d'entreprises (FCE) en Tunisie a été confiée à Mrs BEN MUSTAPHA et MHEDHBI sous la supervision d'un comité composé de Mmes SLAMA et HAMMAMI (CNFCE) et de Mrs FKI (UTICA) et CHAHED (PMI). Cette étude par rapport aux précédentes qui se sont attelées à la même tâche est d'avoir été limitée à la population concernée par le PMI : l'industrie et les services liés à l'industrie. Elle a été réalisée sur la base d'un échantillon de 96 entreprises représentatives (15% de la population totale) de la population des FCE dans le domaine de l'industrie et des services sélectionnées sur la base de trois critères : le secteur d'activité, l'implantation régionale et la taille de l'entreprise. Le résultat de ces questionnaires a été complété par une enquête de terrain afin d'en vérifier la pertinence des conclusions.

## 1. Situation actuelle des FCE en Tunisie

La population des FCE est principalement composée de « quadras ». Celles-ci représentent près de la moitié (44%) de la population. Un tiers d'entre elles a plus de 50 ans. La tranche d'âge de 30 à 40 ans en représente à peine 20% et les moins de 30 ans... 2%. Les FCE sont donc essentiellement des femmes d'âge mûr. On notera ensuite que la plupart des FCE (71%) sont des femmes mariées. Les célibataires (13%) représentent moins que les veuves et les divorcées (respectivement 8,7 et 6,5%). Et dire qu'on continue à répéter qu'on ne peut concilier vie familiale et vie professionnelle. Plus de 70% des FCE ont au moins 2 enfants. Les femmes sans enfants représentent à peine 15.5% (soit pratiquement autant que les célibataires). La FCE type est donc âgée de plus de 40 ans, mariée avec deux enfants.

On note également que la plupart des FCE (76%) ne perçoivent pas la vie familiale comme un obstacle à la vie professionnelle. Mieux encore, c'est les femmes célibataires (et qui n'ont donc pas de vie familiale) qui sont les plus réservées. En effet, elles représentent moins de 8% des FCE qui pensent que la vie familiale n'est pas un obstacle à la vie professionnelle mais 27% de celles qui pensent que c'est le cas. C'est donc un fantasme et les femmes (célibataires) en sont victimes comme les hommes. D'ailleurs, la plupart des femmes (72%) ne perçoivent pas les enfants comme un obstacle à la création et à la gestion de l'entreprise. Cette répartition confirme qu'il est relativement aisé de concilier entre vie familiale et vie professionnelle.

Les FCE sont généralement des diplômées. Plus de 74.5% d'entre elles ont un niveau supérieur. La part des femmes ayant un niveau secondaire s'élèvent à 21.5% et enfin celles qui ont un niveau primaire ne représentent que 3.9%. La FCE type est donc diplômée de l'enseignement supérieur.

Plus de la moitié des FCE (55%) exerçaient préalablement en tant que salariées. Celles qui poursuivaient des études s'élèvent à 18.3% et celles qui étaient sans emploi sont minoritaires avec une part de 4%. Cette répartition explique l'accès tardif de la femme chef d'entreprise au monde des affaires. Il s'agit, en fait, d'un cursus classique : études supérieures, carrière en tant que cadre puis lancement d'un projet personnel. Compte tenu du fait qu'il s'agit essentiellement de femmes d'âge mûr, on peut présumer que la période « salariée » a permis de fonder une famille et avoir des enfants. C'est donc une femme renforcée et stabilisée qui aborde la quarantaine avec confiance. Il apparaît en outre qu'une FCE sur deux opère dans un secteur sans aucun rapport avec celui de ses parents. Celles qui opèrent dans le même secteur font moins de 30 %. Le reste (21%) opère dans

un secteur proche de celui de leurs parents. L'idée généralement répandue selon laquelle il s'agit souvent d'une reprise ou d'une excroissance au sein d'un groupe familial est donc erronée. Il s'agit la plupart du temps d'un projet propre plutôt en relation avec l'expérience de salariée antérieure des FCE. Certes, elles sont souvent associées à leur mari ou à leurs enfants mais, d'après les entretiens que nous avons pu avoir, il s'agit essentiellement pour des contraintes juridiques, à savoir le nombre d'associés minimal nécessaires pour les SARL et les SA. On verra d'ailleurs ci-après que la part des sociétés de capitaux est équivalente à celle des sociétés ou un membre de la famille (époux ou enfant) est associé.

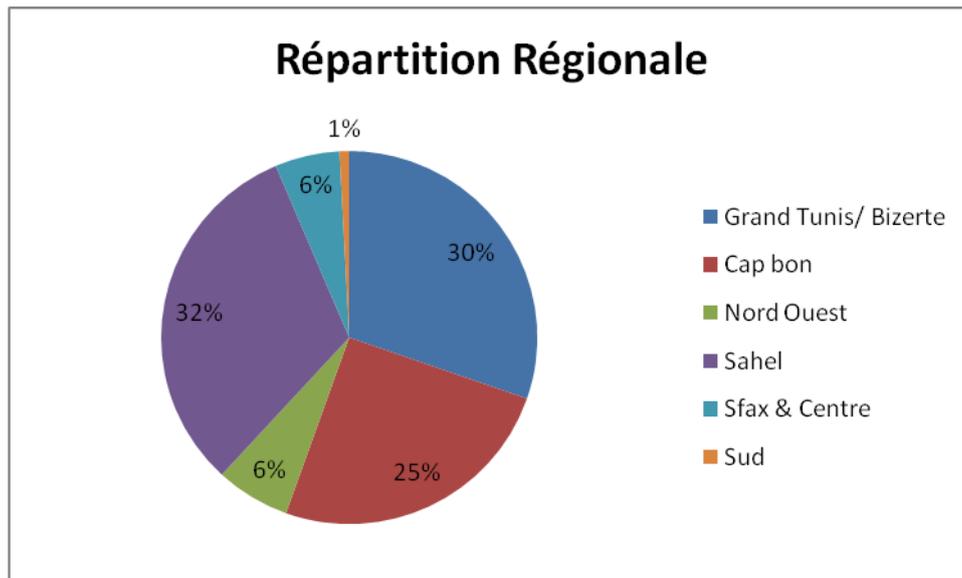
La plupart des FCE (70%) n'ont pas eu d'expérience à l'étranger. Les autres y sont essentiellement allées pour leurs études. Il ne faut donc pas chercher un quelconque catalyseur extérieur à leur environnement naturel. Le processus est purement endogène.

Il est intéressant de relever que la plupart (75%) des FCE ont lancé leur projet pour être plus indépendantes. Celles qui étaient amenées à poursuivre une entreprise familiale déjà existante représentent à peine 11%. Leur motivation n'est donc pas subie pour des raisons sociales (reprise d'une entreprise familiale) ou financières. C'est un véritable choix d'indépendance. Celles-ci sont d'ailleurs complètement impliquées dans leur projet et disposées à s'impliquer davantage si nécessaire comme le démontre le graphique ci-dessus. Un tel résultat vient confirmer qu'il s'agit généralement d'un projet personnel de la FCE et non, comme cela a été démontré ci-dessus, d'une reprise ou d'une excroissance au sein d'un groupe familial. D'ailleurs, sachant que seules 13% des FCE se sont retrouvées à la tête de leur entreprise suite à un héritage ou une donation et que 87% ont démarré leur entreprise de zéro, l'étude aura démontré, là encore, qu'il ne s'agit que d'une idée reçue de plus concernant les FCE. La quasi-totalité des femmes, soit une part de 91.4% ne voit pas dans l'attitude des hommes dans l'univers professionnel un obstacle. Celles qui la jugent comme contraignante ne dépassent 8,5%. Ceci confirme que les FCE ne sont pas confrontées à une ségrégation liée au genre en Tunisie. Le fait qu'elles soient des femmes, ne les a pas obligées à subir le poids de préjugés ou de prises de position différentes.

Pour conclure, la FCE type est diplômée de l'enseignement supérieur, âgée de plus de 40 ans, mariée avec deux enfants. Elle a, en général, eu au préalable une première expérience professionnelle en tant que salariée et ressenti un besoin d'être plus indépendante. Elle a bénéficié en cela d'un environnement favorable en ce sens notamment que la vie de famille et l'attitude des hommes ne constituent pas un obstacle à leur développement. C'est quand même très éloigné des différents stéréotypes généralement véhiculés à ce sujet (femme écran, fille à papa, femmes rebelles, greffons occidentaux...). C'est au contraire une femme très intégrée, stable et confiante. Bref, une mère de famille type.

## **2. Les entreprises dirigées par des FCE**

La répartition régionale des entreprises peut être schématisée comme suit :



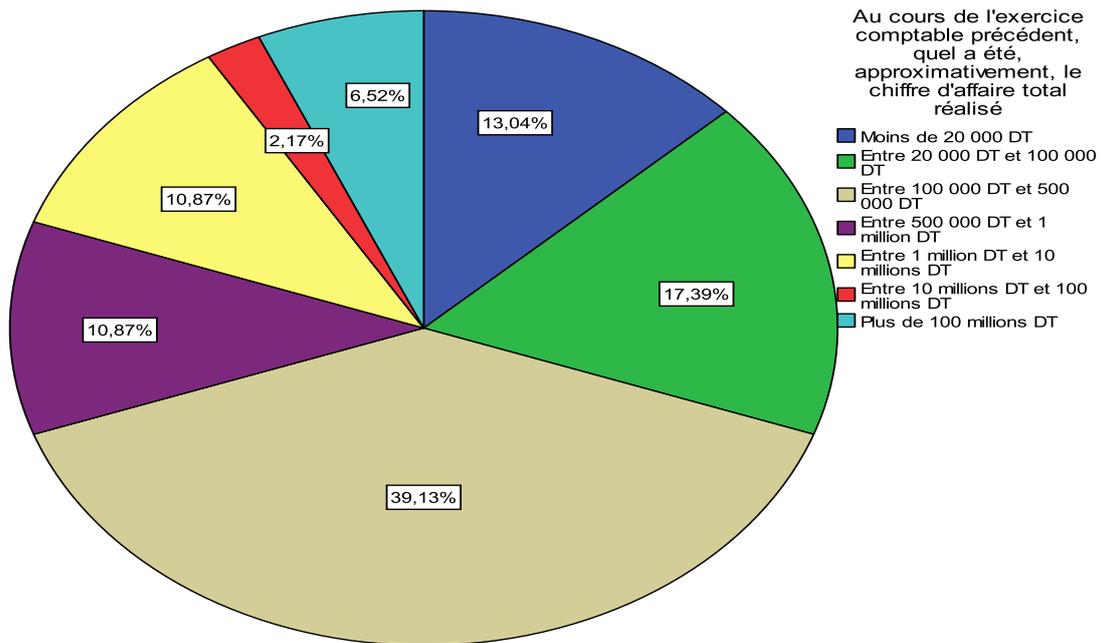
L'examen des données relatives à la répartition géographique des FCE amène plusieurs constats. Les FCE se répartissent en trois pôles clairs de taille plus ou moins égale : le Sahel, le grand Tunis et le cap Bon. Il est intéressant de noter que Sfax, un des plus importants pôles économiques et industriels du pays, est réduit à la portion congrue (6%). On notera en outre que le Nord-Ouest (plutôt réputé pour l'activité agricole non incluse dans la présente étude) est bien présent avec une pondération égale à celle de Sfax. Le Sud est plutôt absent avec à peine 1%.

L'examen de la répartition sectorielle des entreprises amène plusieurs remarques :

- La forte proportion des activités de services par rapport à l'industrie
- Une répartition au sein des activités industrielles plutôt conforme à la répartition générale du secteur industriel en Tunisie

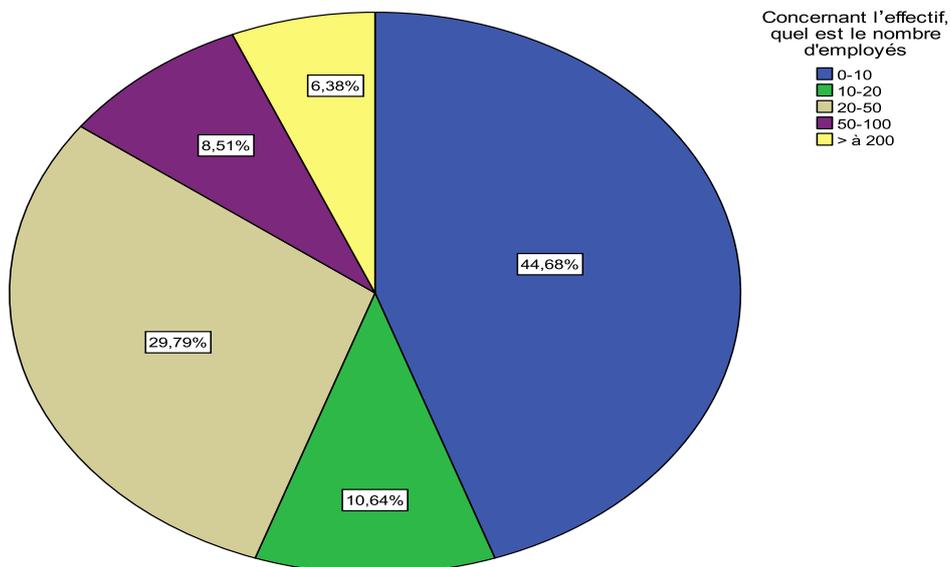
Concernant la forme juridique, on constatera que toutes les formes juridiques (SA, SARL, SUARL, EI et coopératives) sont représentées. Par ailleurs, on constatera une répartition relativement conforme au tissu d'entreprises concernées avec une prédominance des SARL. On notera toutefois une présence renforcée de Sociétés Anonymes (16% de l'échantillon). Compte tenu de la taille des entreprises (voir ci-dessous), cet élément était prévisible. Le second élément notable est la relative importance des entreprises individuelles (22% de l'échantillon). Il s'agit pour l'essentiel d'entreprises créées (plus de 15 ans d'âge) antérieurement à l'apparition en Tunisie des SUARL.

La taille des entreprises de l'échantillon a été appréhendée à travers deux indicateurs : le chiffre d'affaires et les effectifs. La répartition du chiffre d'affaires des entreprises de l'échantillon peut être schématisée comme suit :



On notera la répartition équilibrée des entreprises avec une disposition statistiquement « normale ». Il y a certes quelques très petites entreprises mais il y a aussi de très grandes entreprises de plus de 100 millions de DT de chiffre d'affaires annuel. On est loin de l'image de TPE et de micro-entreprise généralement accolée à la notion de FCE. Il est à noter que l'échantillon de l'enquête a été sélectionné notamment par le critère taille. Les FCE objet de notre étude présentent donc la même répartition que notre échantillon.

Les effectifs des entreprises peuvent être schématisés comme suit :



On notera que la moitié des entreprises ont un effectif de moins de 10 employés tandis que plus du quart a entre 20 et 50 employés. En fait, les entreprises de plus de 50 employés représentent moins de 18%. Selon le critère des effectifs, les entreprises de l'échantillon, et par extrapolation de la population des FCE, sont d'une taille plus réduite. C'est une constatation surprenante que n'expliquent ni l'activité ni le chiffre d'affaires de ces entreprises. Force est donc d'en déduire que la

productivité y est supérieure à celle des entreprises tunisiennes en général. Compte tenu du fait que la plupart des entreprises disposent de la même technologie et sont actives sur les mêmes marchés, de telles performances peuvent s'expliquer soit par une meilleure organisation soit par une plus grande implication de la FCE. Or nous verrons ci-après que l'organisation des entreprises gérées par des FCE est assez classique. C'est donc probablement dû à une implication plus forte des FCE. Un autre élément est apparu à travers les entretiens : le niveau du risque d'entreprise accepté par la femme se situe bien en deçà de celui accepté par l'homme. Ainsi la femme chef d'entreprise préfère maintenir son entreprise à une taille « gérable » c'est-à-dire une taille relativement petite.

Il est utile de rappeler ici que ces entreprises sont jeunes :

- La moitié a moins de 10 ans d'ancienneté
- Le tiers a entre 10 et 20 ans
- Seule une entreprise sur six a plus de 20 ans

La précision concernant la jeunesse des entreprises vient encore renforcer l'impression de dynamisme. En effet, celles-ci sont appelées à se renforcer et à améliorer leurs performances avec le temps. En effet, près de 70% des FCE déclarent que leur entreprise est dans une phase de croissance. Il est intéressant de noter que ces déclarations interviennent dans une période de crise majeure qui réduit en général les dispositions optimistes. Parce que les FCE sont pleinement conscientes de cette crise. 70% d'entre elles tablent sur une récession, plus ou moins forte, de l'économie au cours des 12 prochains mois. Seules 30% d'entre elles prévoient une reprise de l'économie. Elles déplorent d'ailleurs une raréfaction des crédits. Le fait que 70% d'entre elles soient confiantes en leurs perspectives de croissance futures malgré une conjoncture que 70% qualifient de récession est donc très significatif de leur potentiel de développement. Le meilleur indicateur de cet optimisme est que plus de la moitié d'entre elles a entrepris l'agrandissement de l'entreprise. Ce volontarisme doit d'autant plus être souligné que les FCE ne bénéficient pas des aides du Programme de Mise à Niveau. Seules 24% d'entre elles y ont adhéré depuis sa création. Ce taux est à priori très faible. Même corrigé après élimination des entreprises non éligibles, il est de 26%. Or vu que seules 56% d'entre elles ont opéré des agrandissements, cela équivaut à dire que la moitié de celles ayant réalisé un agrandissement et pouvant prétendre aux avantages du Programme de Mise à Niveau y ont adhéré. Cela relativise fortement la première impression. Un effort de sensibilisation mérite certes d'être effectué à ce niveau mais les entreprises sont globalement informées et n'adhèrent pas par choix. Il serait intéressant de poursuivre la réflexion dans ce domaine.

Selon les résultats de l'enquête, la grande majorité des entreprises (les 2/3) se concentre sur le marché local ou elles se retrouvent en concurrence avec les autres entreprises locales mais également les entreprises étrangères. Elles se retrouvent donc dans un marché ouvert ou elles doivent atteindre et maintenir des niveaux de performance élevés afin de se maintenir et de développer. Il est intéressant de noter qu'un autre tiers des entreprises parvient à se préserver de la concurrence internationale et ne faire face qu'à une concurrence locale. Si l'on prend en considération le fait que plus de 80% de l'économie tunisienne est libéralisée, il s'agit d'un pourcentage anormalement élevé. Compte tenu du fait que le secteur des IMCCV est faiblement représenté et que le poids de l'agro-alimentaire ne peut expliquer un tel écart, il faut rechercher la solution dans un positionnement stratégique fin avec des niches de marché qui permettent d'atteindre de tels résultats non du fait d'une quelconque réglementation contraignante mais du fait d'un manque de réactivité des concurrents. Cette constatation vient renforcer la première impression de réflexion stratégique poussée de la part des FCE.

Il est à rappeler que compte tenu du fait que la plupart des entreprises soient de création récente (la moitié a moins de 10 ans), leur conception a anticipé la libéralisation de l'économie alors en cours avec, l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce, le démantèlement tarifaire avec l'Union Européenne, l'arrivée à échéance des accords multifibres, le lancement des négociations pour de

nouvelles zones de libre échange (zone arabe de libre-échange...). C'est pourquoi leur positionnement a dû être mûrement réfléchi dès le départ.

L'examen de l'activité d'exportation de ces entreprises fait apparaître à peu près 3 catégories de taille égale : les totalement exportatrices, les partiellement exportatrices et les non exportatrices. C'est conforme au tissu économique tunisien de manière générale mais un peu surprenant compte tenu de toutes les autres réalisations constatées par ailleurs. Le potentiel d'exportation des FCE ne semble pas être exploité au mieux (en fait les totalement exportatrices font à peine 21% du total).

Mais cette répartition est plus administrative qu'économique. Il y a lieu d'approfondir la réflexion en examinant le poids des exportations sur le volume d'affaires des entreprises. L'activité export n'est significative que pour un gros tiers des entreprises. La moitié d'entre elles exporte moins de 10% de leur production. Les FCE sont donc, dans leur grande majorité, peu tournées vers l'export. L'examen des adhésions aux programmes nationaux de promotion des exportations sont à cet égard éloquentes : 1/5 des FCE a adhéré au FAMEX et moins d'1/10 a adhéré au FOPRODEX. Il est intéressant de noter à ce niveau que la constatation n'est pas propre aux outils de promotion des exportations. En effet, seuls 1/8 des FCE a recours aux programmes nationaux d'aide aux entreprises. Une action de sensibilisation dans ce cadre est fortement recommandée.

L'examen des destinations des exportations est intéressant à un double titre. Il permet de confirmer d'une part les destinations principales des produits tunisiens (France, Italie, Allemagne...) avec, il est vrai un poids assez important de la France. Il permet en outre de constater que les FCE sont tout aussi actives vers les destinations arabes et n'y souffrent d'aucun obstacle ou ségrégation puisque la Libye est la troisième destination et l'Algérie la cinquième.

Or, à la question de nos exportations vers les pays voisins, les FCE ont une réponse mitigée : La moitié pense que nos exportations vers nos voisins sont importantes tandis que l'autre moitié pense qu'elle est insuffisante. La différence tient à l'appréciation. Nos exportations vers les pays limitrophes sont certes importantes mais la moitié des FCE pense qu'elles sont très en-deçà de notre potentiel. De même, elles pensent que nos exportations demeurent trop axées vers nos marchés traditionnels et nécessitent un fort effort de promotion pour atteindre de nouveaux marchés :

L'organisation des entreprises a été appréhendée à travers quelques indicateurs :

- L'encadrement
- L'utilisation de l'outil informatique
- La qualité
- Le système comptable

Sans surprise, plus de 80% des entreprises comptent moins de 10 cadres. Mais le contraire aurait été surprenant compte tenu du fait que 83% des entreprises ont moins de 50 employés. L'intérêt de cette rubrique est de constater que les grandes entreprises comptent un encadrement important (2,8% des entreprises comptent plus de 100 cadres, 2,8% des entreprises comptent de 50 à 100 cadres et 8,3% des entreprises comptent de 20 à 50 cadres). En matière d'encadrement, les FCE sont donc au moins aussi actives et concernées que le tissu tunisien de manière générale et même plus actives dans les grandes entreprises. C'est un indicateur fort de la qualité et de la solidité de l'organisation.

Toutes les entreprises disposent au moins d'un ordinateur fixe. De même, 86% des entreprises utilisent internet. Il est intéressant de constater que la moitié des entreprises disposent d'un site web. Leur implication dans les TIC est donc bien réelle et, en tout cas largement supérieure à celle des entreprises tunisiennes en général. Par ailleurs, plus d'une entreprise sur 9 utilise les outils d'e-commerce en Tunisie. Dans l'absolu, ce n'est pas beaucoup. Mais si on replace ce chiffre dans son

contexte (les services d'e-commerce sont quasi-inexistants en Tunisie) on comprend que c'est une prouesse.

On constate que moins d'une entreprise sur onze est engagée dans une procédure de mise en place d'une démarche qualité. C'est peu. Il est fortement recommandé de promouvoir ce type d'actions auprès des FCE.

On notera par ailleurs que plus de deux entreprises sur trois n'a pas encore intégré leur comptabilité. Tant que celle-ci est externalisée, l'entreprise ne dispose pas d'un système d'information financière performant capable de l'assister dans sa gestion. Il serait intéressant de sensibiliser les FCE davantage aux avantages d'un système financier performant.

### **3. L'environnement des affaires des FCE**

#### **- La commercialisation**

C'est la première préoccupation citée par les FCE. Ainsi, plus de 9 FCE sur 10 se plaignent de la commercialisation. Ce résultat nous a semblé surprenant et a entraîné des vérifications qui permettent de mieux appréhender ce chiffre. En fait, ce n'est pas l'aspect technique de la commercialisation (logistique, distribution, implantation régionale, communication, prix...) qui est en cause. La préoccupation des FCE est leur positionnement stratégique et sa constante adaptation en fonction de l'évolution de la conjoncture internationale et locale. C'est ce qu'elles ont compris par « commercialisation » et c'est le point sur lequel elles ont voulu insister. C'est, à notre avis, la meilleure confirmation de la première impression selon laquelle les FCE prennent un grand soin à définir leur positionnement stratégique tel qu'il est apparu ci-dessus. Un tel résultat confirme par ailleurs qu'il s'agit de gestionnaires particulièrement avisés conscients qu'il est nécessaire de prendre du recul par rapport à l'activité opérationnelle quotidienne afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

En effet, une grosse majorité d'entre elles disposent d'une cellule marketing. C'est assez intéressant dans la mesure où la fonction marketing est, en général, directement assurée par le Directeur Commercial dans les entreprises tunisiennes. Près du quart d'entre elles disposent d'une cellule export. C'est peu dans l'absolu mais important sachant que les FCE ne sont pas encore assez engagées dans l'export. Les entreprises qui disposent d'une cellule transitoires est significative. Compte tenu du nombre de FCE totalement ou fortement exportatrices, ce taux est important et indique que celles qui sont orientées export sont bien structurées avec et une cellule export et une cellule transitoires.

#### **- Le financement**

Le financement est le deuxième obstacle par ordre d'importance auxquelles doivent faire face les FCE. Il est ainsi indiqué par plus d'une FCE sur huit. Pour le panel national c'est le premier problème. Ce n'est donc pas une surprise de le retrouver si bien positionné. Comme tous les autres opérateurs économiques, elles reprochent aux banques de ne prêter que sur les garanties présentées et de ne pas se baser sur les business plans présentés. La frilosité du système financier ne se limite d'ailleurs pas, selon les FCE, au seul secteur bancaire. On pourrait penser que les FCE peuvent être mal outillées ou mal préparées pour faire face aux différentes exigences du système financier en général et du système bancaire en particulier. Il apparaît qu'au contraire, les FCE y sont très bien adaptées. Ainsi, 30% d'entre elles ont recours aux services des organismes d'appui publics. Par ailleurs, plus de la moitié se font aider par des experts ad hoc. Il faut noter à ce niveau qu'il ne s'agit pas d'une tradition en Tunisie ou le promoteur essaie en général de tout préparer par lui-même. Les FCE font donc preuve à cet égard d'une plus grande ouverture d'esprit. De même, il apparaît que 4% d'entre elles ont eu recours à une SICAR pour le bouclage de leur schéma de financement. Ce taux est faible en valeur absolue mais largement supérieur à l'encours des SICAR au financement de l'économie. En fait c'est un excellent indicateur du degré de maturation des

dossiers de financement établis par les FCE. Il indique d'abord que celles-ci ont recours à des montages plus sophistiqués que les traditionnels autofinancement/crédit bancaire. Elles indiquent par ailleurs encore une fois que les FCE sont plus ouvertes sur leur environnement. En effet, un des principaux freins à l'entrée de SICAR dans le capital en Tunisie est la structure familiale des entreprises et la faible transparence de leur gestion. Le fait que les FCE y aient plus recours est donc un signe de transparence.

En fait, la véritable spécificité des FCE en matière de financement est à rechercher ailleurs. En effet, celles-ci n'aiment pas s'endetter. Plus de la moitié d'entre elles n'ont pas recours à l'endettement bancaire. Elles ont recours à leur épargne et, en cas de nécessité, à l'aide familiale. Le recours à l'aide familiale ne se fait qu'en cas de nécessité. En effet, si celle-ci a contribué pour le financement de près de 56% des investissements, elle n'est intervenue que pour 30% des investissements de démarrage. Le premier objectif des FCE en matière de financement est de réduire le risque financier au maximum. A cet effet, elles ont recours, autant que possible, à leur seule épargne personnelle ou à l'autofinancement. Si cela s'avère insuffisant, elles ont recours à l'aide familiale. Ce n'est qu'en dernier ressort qu'elles ont recours aux financements externes (banques, SICAR, leasing...). En fait, d'après les différents entretiens effectués dans ce cadre, une telle attitude est à rechercher dans un besoin de stabilité accru chez les FCE. C'est assez cohérent avec l'importance qu'elles accordent à la justesse de leur positionnement stratégique d'une part et de leur forte implication émotionnelle dans l'entreprise d'autre part.

#### - **Les ressources humaines**

Il est intéressant de relever que le troisième obstacle cité par les FCE est celui des ressources humaines. Ainsi, plus de 4 FCE sur 5 se plaignent des ressources humaines. Certes, il s'agit d'un problème général et universel mais un tel consensus est, selon nous, biaisé et mérite quelques éclaircissements. Car les entretiens effectués dans le cadre de la présente étude n'ont pas permis de dégager que les FCE ont des problèmes particuliers en matières de GRH. Bien au contraire, ils ont mis en évidence une spécificité des FCE dans ce domaine. En effet, le tissu d'entreprises tunisiennes étant essentiellement composé d'entreprises familiales, la gestion est souvent qualifiée de « paternelle ». Mais cette tendance tend à se réduire avec l'arrivée « aux commandes » d'une deuxième génération de propriétaires formées aux méthodes de gestion modernes et moins liés affectivement au personnel. Or les entretiens qui ont été menés dans le cadre de cette étude ont mis en évidence une très forte implication des FCE vis-à-vis de leurs collaborateurs. Ce résultat est du, selon les différents entretiens réalisés, à cette forte implication émotionnelle des FCE qui exigent en retour un personnel motivé et disponible. C'est le fait de « placer la barre aussi haut » qui aboutit à un tel résultat.

Il y a, par contre, un point qui fait pratiquement l'unanimité chez les FCE : les femmes ont des possibilités égales d'accéder à des postes de direction. Elles admettent toutefois que leurs chances sont bien supérieures dans les entreprises gérées par des FCE. Près de 80% des FCE pensent qu'à travail égal, les femmes ont des salaires égaux à ceux des hommes.

#### - **L'approvisionnement**

Le quatrième obstacle cité par les FCE est celui des approvisionnements. Ainsi, près de 3 FCE sur 4 se plaignent des approvisionnements. Les entretiens que nous avons eus par la suite avec les FCE ont permis de mieux appréhender ce problème. Il s'agit essentiellement des opérations d'importation de biens. Pourtant, les procédures douanières sont généralement décrites comme relativement peu contraignantes.

#### - **L'Administration et le cadre législatif**

Le cinquième obstacle cité par les FCE est celui des relations avec l'Administration décrite comme lourde, procédurière et chronophage. Ainsi, près de 3 FCE sur 4 se plaignent des procédures

administratives. La première conclusion qui viendrait à la lecture de ces résultats est que l'Administration tunisienne est misogyne. Or il n'en est rien car plus de 3 FCE sur 4 déclarent que leur statut de femme leur facilite les relations avec l'Administration. Donc pour les FCE, les procédures administratives sont un obstacle important sachant qu'il l'est probablement davantage pour leurs collègues masculins. L'un des principaux griefs généralement relevés à l'encontre de l'Administration est celui de son extrême centralisation. Or les FCE n'ont pas cette impression et leurs avis en la matière sont assez favorables ce qui pourrait venir confirmer le fait qu'elles maîtrisent bien les rouages administratifs.

Il faut toutefois relever que les FCE considèrent les procédures de recours contre l'Administration peu efficaces. Ce constat doit être rapproché de leur appréhension du cadre législatif tunisien dont les FCE sont globalement peu satisfaites. C'est d'autant plus gênant que les FCE sont, en outre, globalement insatisfaites des possibilités de recours contre l'Administration. Par ailleurs, elles reconnaissent que des efforts doivent encore être consentis dans le domaine de l'Administration électronique et que l'Etat doit donner l'exemple dans ce cadre. Elles reconnaissent toutefois que des progrès ont été réalisés. Elles admettent en outre que la plupart des documents sont aujourd'hui disponibles en version électronique.

#### - **La fiscalité**

Il est intéressant de constater que la fiscalité n'arrive pas dans les 5 premiers obstacles rencontrés par les FCE en Tunisie. Elle est en effet systématiquement parmi les 3 premiers à l'échelle nationale. Les FCE semblent donc mieux s'en accommoder que les hommes. L'étude a néanmoins essayé de les sonder sur la qualité des contrôles fiscaux. Les résultats sont très positifs. Il semble donc que les FCE soient bien sensibilisées à la nouvelle charte du contribuable et qu'elles soient convaincues de son esprit et sa philosophie.

#### - **Le respect de l'environnement**

L'appréciation des normes environnementales en Tunisie est assez variable chez les FCE. Il en est de même pour leur application même si une tendance peut être observée vers « pas très stricte ». L'environnement tunisien leur apparaît d'ailleurs comme relativement dégradé. Les avis sont néanmoins très contrastés concernant l'impact environnemental sur les entreprises. La moitié d'entre elles a d'ailleurs déjà engagé des actions pour la préservation de l'environnement et la maîtrise de l'énergie.

#### - **Le système judiciaire**

Les deux tiers des FCE pensent que le cadre législatif actuel est inefficace pour régler les différends entre entreprises privées. Mais la part des sceptiques atteint les trois quarts lorsqu'il s'agit de différends envers les décisions administratives. Il serait intéressant d'organiser des actions d'information sur le système judiciaire (et du droit administratif en particulier) et des tables rondes avec des responsables du Ministère de la Justice et le Médiateur de l'Etat afin de recueillir les griefs des FCE.

#### - **La technologie et l'innovation**

Elles sont ainsi globalement satisfaites concernant la disponibilité de la technologie en Tunisie. Les biens d'équipement sont soit disponibles en Tunisie soit importés. La principale lacune relevée par les FCE dans ce domaine est la faiblesse de l'effort en R&D. Il faut y ajouter, à un degré moindre la non disponibilité de formations spécialisées. Les FCE admettent cependant que les entreprises tunisiennes arrivent toujours à se procurer ces technologies à la fin. Pour elles, les Investissements Directs Extérieurs ont été très utiles pour l'accès aux nouvelles technologies. Il est intéressant de noter à cet égard que les FCE estiment que les entreprises à capitaux étrangers ne sont pas assez répandues et qu'un effort doit être fait par le Gouvernement pour renforcer le mouvement des IDE.

Elles reconnaissent toutefois en parallèle que le dispositif d'encouragement de l'implantation de celles-ci en Tunisie est encourageant, mais qu'il pourrait quand même être amélioré. Elles estiment même que les entreprises à capitaux étrangers ne sont pas assez présentes. Ce qui est assez surprenant compte tenu du fait que l'économie tunisienne est très ouverte.

Elles estiment en outre que les instituts de recherche scientifique sont insuffisamment développés. De plus, d'après les FCE, les institutions de recherche opèrent en circuit fermé avec une très faible relation avec les entreprises. D'après elles, un autre facteur aggravant réside dans le fait que les marchés publics ne favorisent pas l'innovation :

#### - **Les infrastructures**

Plus de 60% des FCE pensent que l'état général des infrastructures en Tunisie est bon. Il est assez intéressant de lire que 40% des FCE estiment qu'il est difficile d'obtenir une ligne téléphonique. Cela ne correspond pas à l'image du secteur. Les entretiens ultérieurs que nous avons eus ont permis de comprendre que ce n'était pas les capacités techniques des opérateurs qui étaient en cause mais plutôt les procédures administratives et plus généralement la qualité des services pour l'attribution d'une ligne fixe qui étaient pointés du doigt. Le monopole de l'opérateur historique est souvent décrié. On retrouve le même sentiment même s'il est moins aigu concernant les fournisseurs d'accès à internet. Elles sont pourtant unanimes pour reconnaître que l'Etat accorde une très grande importance au développement du secteur. Elles reconnaissent en outre que l'Etat assume relativement bien son rôle de régulateur du secteur. Leur avis est beaucoup moins évident à cerner concernant l'utilisation des TIC par les entreprises. Cela est du, d'après une analyse plus fine des émettrices de ces opinions, du domaine d'activité des FCE. Plus elles sont impliquées dans le secteur des TIC (SII, conseil, sociétés exportatrices...) plus leur avis est positif. Plus elles sont éloignées de ce domaine (petites entreprises activant sur le marché local..) plus leur avis est négatif. En fait, on retrouve ici une certaine hétérogénéité dans l'utilisation des TIC chez les FCE elles-mêmes même si, comme on l'a vu ci-dessus, ces dernières sont relativement plus portées vers leur utilisation. On retrouve d'ailleurs cette même configuration concernant leur appréciation de l'utilisation d'internet dans les entreprises en Tunisie. Mais elles sont beaucoup plus optimistes quant à l'avenir.

Les avis concernant le transport ferroviaire sont nets : il est insuffisamment développé. Leur avis est plus mitigé (50/50) concernant les infrastructures portuaires. L'infrastructure aéroportuaire est globalement bonne pour 58% d'entre elles. Les connexions proposées par le transport aérien sont jugées acceptables. Elles estiment que le système routier pourrait être amélioré mais les avis sont équilibrés. Les connexions sont jugées acceptables. La fourniture en énergie électrique est à peine moins satisfaisante d'après les FCE.

#### - **Les prestations de la CNFCE**

Les FCE pensent, dans leur grande majorité que la CNFCE a un rôle important à jouer en matière d'information et, dans une moindre mesure, de formation et d'allègement des procédures administratives. Les questionnaires ont en outre mis en exergue une autre recommandation qui revient de manière assez fréquente : l'organisation de journées de partenariat et de relations en B to B avec les entreprises dirigées par les femmes dans le cercle FCEM et toutes les structures FCE voisines.

#### **4. Conclusion**

Les entreprises gérées par des FCE sont jeunes, dynamiques et disposent d'un potentiel de développement élevé. Les FCE sont d'ailleurs confiantes en leurs perspectives de croissance futures malgré une conjoncture qu'elles qualifient de très mauvaise.

Certains points forts sont dus aux spécificités féminines :

- une productivité plus élevée du fait d'une forte implication des FCE
- une politique de financement « sage » car les FCE n'aiment pas s'endetter ; elles sont averses au risque : Elles ont recours à leur épargne et, en cas de nécessité, à l'aide familiale.
- la plupart d'entre elles déclarent que leur statut de femme leur facilite les relations avec l'Administration.

D'autres à la jeunesse des entreprises :

- un positionnement stratégique très étudié et en permanence adapté car la plupart d'entre elles ont été conçues alors que le processus de libéralisation de l'économie tunisienne était déjà à un stade bien avancé
- Leur implication dans les TIC est forte et largement supérieure à celle des entreprises tunisiennes en général.

Plusieurs points faibles ont toutefois été notés :

- une faible adhésion aux différentes aides publiques et notamment le Programme de Mise à Niveau ;
- le potentiel d'exportation des FCE n'est pas exploité au mieux et les FCE sont, dans leur grande majorité, peu tournées vers l'export ;
- moins d'une entreprise sur onze est engagée dans une procédure de mise en place d'une démarche qualité.
- Elles ne disposent pas d'un système comptable et financier performant.

Elles sont en outre peu informées sur plusieurs programmes lancés à l'échelle nationale :

- le système national de défense de la propriété intellectuelle ;
- le système judiciaire (et du droit administratif en particulier)