



Les 6^{èmes} Journées Scientifiques Internationales sur
l'Entrepreneuriat
Thème :
L'Entrepreneuriat:
Opportunités, contexte et mise en œuvre



**L'émergence du leadership entrepreneurial féminin dans
l'entreprise algérienne : progrès et obstacles**

Nom & Prénom : Amina AISSAT LEGHIMA

Université : Université Mouloud MAMMERI, Tizi Ouzou

Email : leghima2000@yahoo.fr

Nom & Prénom : Moffok Nardjes

Grade : Management et Innovation,HEC

Email : narmoff@gmail.fr



Introduction :

Ce qui caractérise la dynamique de la nouvelle génération d'entreprise ce sont les efforts investis par cette dernière dans les domaines liés au management et à la conduite des affaires, l'entreprise d'aujourd'hui est devenue un espace de communication, d'apprentissage, de production de sens et de développement du leadership.

Le leadership implique nécessairement la capacité de se mettre à la première place et d'exercer le pouvoir, « il est présent chez les animaux, plus spécifiquement les mammifères vivant en meute, ou il est très codifié d'un point de vue comportemental. Le leader, représenté en général par le mâle dominant, se bat régulièrement pour conserver sa place de leader que les autres mâles essayent de lui prendre, mais il existe aussi des exemples de femelles leaders qui mènent le troupeau, comme chez les éléphants, ou c'est la plus âgée qui joue ce rôle, le leadership animal vise la survie du troupeau et est instinctif.

Chez l'humain, la posture de leader est le résultat d'un choix, conscient ou inconscient, d'être à la première place, et les ambitions du leader peuvent être politiques, idéologiques, religieuses ou économiques »¹

Dans le monde économique, ce qui différencie une entreprise performante d'une autre c'est la qualité de leadership de ses acteurs, car ce concept devient impératif dans la mesure où il permet la production du sens de la R.H ; en effet le manager-leader devient de plus en plus constructeur du changement, le meneur de la R.H, vers la réalisation des projets de l'entreprise.

Aujourd'hui dans un contexte de changement et de transformation, tant des savoirs que de la technologie, « le besoin de leaders apparaît à tous les niveaux, les entreprises ressentent une pénurie de leaders et expriment le besoin de renforcer les qualités de leadership de toute leur ligne managériale. L'offre des organismes de formation se développe, les entreprises mettent en œuvre des formations traditionnelles ou plus innovantes, développent le coaching, le mentorat et mettent en place les outils d'évaluation des leaders. Toutes ces actions traduisent une vigoureuse prise de conscience des enjeux du leadership et de l'absolue nécessité d'adopter





et de mettre en œuvre une politique de développement des leaders dont les organisations ont besoin »².

Cependant, nombre d'auteurs et d'experts débattent de la question : le leadership humain a-t-il un sexe ? Dans son ouvrage le leadership au féminin, Elena Foures apporte une part de réponse à cette question en citant à son tour Ubac et Adret dans leur ouvrage la montagne du pouvoir, comme suit : « si le leadership était une montagne, alors le leadership masculin et le leadership féminin seraient les deux faces de cette montagne »³, madame FOURES continue en ce sens en disant : « et les parties invisibles de cette montagne du pouvoir seraient la relation au pouvoir et à l'ambition.

*Le leadership au féminin, c'est l'exercice du pouvoir au féminin, autrement dit, comment exercer le pouvoir en étant une femme ».*⁴

Ce type de questionnement devient de plus en plus d'actualité car, au cours des vingt dernières années, les pays développés ont vu les femmes entrer en nombre croissant sur le marché du travail. Suivant une dynamique mondiale, elles sont également plus nombreuses à exercer des fonctions d'encadrement et à avoir accès à des professions qualifiées de haut niveau. L'industrialisation plus généralisée des économies comme l'expansion du secteur financier, et plus généralement des services, ont ouvert aux femmes de nouvelles possibilités ; dans certains pays, le développement du secteur public a eu un effet identique. Les mentalités ont changé et la société n'a plus le même regard sur les femmes qui travaillent, particulièrement sur celles qui ont un mari, avec enfants. Par ailleurs, à des degrés divers, les évolutions politiques et légales ont favorisé cette évolution propice au travail des femmes. Néanmoins, la féminisation de l'encadrement et des fonctions hautement qualifiées a souvent suivi un rythme lent, variable selon les pays et les cultures. Les femmes qui accèdent à ce type de carrières sont en général diplômées de l'enseignement supérieur et de l'université.

Notre thème de recherche porte essentiellement sur : l'émergence du leadership féminin dans l'entreprise moderne Algérienne.

C'est donc l'apparition et l'évolution d'un leadership féminin dans le monde et plus particulièrement, en Algérie qui a motivé notre choix de sujet de recherche, car il demeure un thème d'intérêt capital, s'agissant d'un domaine d'actualité sur les différents plans ; scientifique, académique, économique et managériale.





La femme Algérienne commence à prendre place en tant qu'acteur déterminant dans les rouages des entreprises et de la conduite des affaires, notamment devant les impératifs du nouveau paysage de l'économie de marché auquel l'Algérie fait face.

Concernant notre contribution dans le cadre de cette étude, qui vise à répondre à une problématique générale qui est de savoir quel est le rôle de la femme-manager sur le dynamisme de l'activité des entreprises Algériennes et comment cette dernière perçoit elle le monde des affaires et la conduite des entreprises.

Plus spécifiquement, nous nous efforcerons de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les éléments caractérisant la pratique du management par les femmes objet de notre étude ?
- Quelle est la part de contribution de la femme-manager dans le dynamisme de l'entreprise Algérienne ?
- Quelle image la femme-leader renvoie t elle à ses collaborateurs ?
- Quels sont les obstacles liés à l'émergence et à l'évolution du leadership féminin dans les entreprises Algériennes ?

Afin de répondre à ces axes de problématique, nous aurons recours à des hypothèses de recherche qui constituent pour nous le guide d'orientation de nos travaux de recherche sur le terrain de l'AME⁵, ainsi cette association représentera pour nous un espace d'investigation de nos travaux d'étude car elle rassemble nombre de femmes managers, entrepreneurs, porteuses de projet motivées par le monde des affaires.

En rapport avec notre problématique, nous avons émis quatre hypothèses globales :

- Le management pratiqué par les femmes objet de notre étude est caractérisé par un certain nombre de valeurs et caractéristiques dite « féminines » ;
- La contribution de la femme-manager dans le dynamisme des entreprises algériennes est faible et peu significative ;
- La femme leader renvoie une image positive, de réussite professionnelle à ses collaborateurs ;
- Les obstacles freinant l'évolution du leadership féminin dans les entreprises algériennes sont principalement socioculturels.

Pour réaliser ce travail, nous avons fait appel à des objectifs assignés à cette recherche, parmi eux on souligne d'abord, un objectif d'acquisition et de maîtrise des concepts introduit dans notre recherche, entre autre le concept de management et de leadership féminin qui constitue une nouveauté dans le champ de notre curiosité scientifique et connaissance acquise à eHEC.





Un second objectif consiste à faire ressortir la réalité perçue du terrain Algérien c'est-à-dire d'analyser et comprendre les efforts que déploie la femme manager, et comment elle fait face aux difficultés socioculturels auxquelles elles se retrouvent confronter.

Pour réaliser cette étude, nous ferons appel à une démarche méthodologique et scientifique adaptée à notre terrain de recherche, cette démarche s'apparente à une démarche d'entonnoir de la mise en valeur des concepts introduit à une descente sur le terrain en analysant le cadre du dit terrain, en faisant ressortir comment la femme manager contribue t elle au développement de l'entreprise par son niveau de capacité à manager.

Notre démarche, consistera à débiter par une lecture théoriques des auteurs ayant investi le champ du leadership féminin dans le monde.

Notre étude se scindera en deux phases : la première phase (enquête pilote) et la seconde (enquête définitive), notre travail comprendra, donc, trois chapitre :

Un premier chapitre dans lequel nous essaierons de comprendre la transition qui s'est faite de la fonction de gestionnaire à celle de manager, et celle qui est entrain de s'opérer du manager au leader, ce chapitre comportera trois section ; dans la première section nous évoquerons les différents écoles de la pensée managériale ainsi que les pères du management et l'apparition de la notion de gestionnaire avec tous les caractéristiques qui lui sont propres, lors de la deuxième section nous nous attarderons sur le concept de manager, ses qualités, fonctions,...dans la troisième section nous définirons le concept de leader, avec tous ce qui englobe comme caractéristiques et spécificités.

Le deuxième chapitre qui sera entièrement dédié au leadership féminin, se constituera, également, de trois sections : dans la première section nous parlerons du leadership féminin au sein des entreprises, puis lors de la seconde section nous évoquerons les obstacles liés au développement du leadership féminin, puis dans la dernière section nous aborderons l'intégration des valeurs féminines au sein des entreprises modernes.

Le troisième est dernier chapitre, sera consacré à l'enquête effectué par nos soins sur le terrain, et comprendra donc, une première section ou l'on présentera l'association des Algériennes managers et entrepreneurs (AME), une deuxième section dédiée à notre première enquête auprès des femmes managers adhérentes à l'AME, et une dernière section comprenant la seconde enquête que nous avons effectué auprès des collaborateurs (hommes et femmes) de femmes managers.





En rapport avec notre problématique, nous avons émis quatre hypothèses globales :

- Le management pratiqué par les femmes objet de notre étude est caractérisé par un certain nombre de valeurs et caractéristiques dite « féminines » ;
- La contribution de la femme-manager dans le dynamisme des entreprises algériennes est faible et peu significative ;
- La femme leader renvoie une image positive, de réussite professionnelle à ses collaborateurs ;
- Les obstacles freinant l'évolution du leadership féminin dans les entreprises algériennes sont principalement socioculturels.

Pour réaliser ce travail, nous avons fait appel à des objectifs assignés à cette recherche, parmi eux on souligne d'abord, un objectif d'acquisition et de maîtrise des concepts introduit dans notre recherche, entre autre le concept de management et de leadership féminin qui constitue une nouveauté dans le champ de notre curiosité scientifique et connaissance acquise à eHEC. Un second objectif consiste à faire ressortir la réalité perçue du terrain Algérien c'est-à-dire d'analyser et comprendre les efforts que déploie la femme manager, et comment elle fait face aux difficultés socioculturels auxquelles elles se retrouvent confronter.

Pour réaliser cette étude, nous ferons appel à une démarche méthodologique et scientifique adaptée à notre terrain de recherche, cette démarche s'apparente à une démarche d'entonnoir de la mise en valeur des concepts introduit à une descente sur le terrain en analysant le cadre du dit terrain, en faisant ressortir comment la femme manager contribue t elle au développement de l'entreprise par son niveau de capacité à manager.

Notre démarche, consistera à débiter par une lecture théoriques des auteurs ayant investi le champ du leadership féminin dans le monde.

Notre étude se scindera en deux phases : la première phase (enquête pilote) et la seconde (enquête définitive), notre travail comprendra, donc, trois chapitre :

Un premier chapitre dans lequel nous essaierons de comprendre la transition qui s'est faite de la fonction de gestionnaire à celle de manager, et celle qui est entrain de s'opérer du manager au leader, ce chapitre comportera trois section ; dans la première section nous évoquerons les différents écoles de la pensée managériale ainsi que les pères du management et l'apparition de la notion de gestionnaire avec tous les caractéristiques qui lui sont propres, lors de la deuxième section nous nous attarderons sur le concept de manager, ses qualités, fonctions,... dans la





troisième section nous définirons le concept de leader, avec tous ce qui englobe comme caractéristiques et spécificités.

Le deuxième chapitre qui sera entièrement dédié au leadership féminin, se constituera, également, de trois sections : dans la première section nous parlerons du leadership féminin au sein des entreprises, puis lors de la seconde section nous évoquerons les obstacles liés au développement du leadership féminin, puis dans la dernière section nous aborderons l'intégration des valeurs féminines au sein des entreprises modernes.

Le troisième est dernier chapitre, sera consacré à l'enquête effectuée par nos soins sur le terrain, et comprendra donc, une première section où l'on présentera l'association des Algériennes managers et entrepreneurs (AME), une deuxième section dédiée à notre première enquête auprès des femmes managers adhérentes à l'AME, et une dernière section comprenant la seconde enquête que nous avons effectuée auprès des collaborateurs (hommes et femmes) de femmes managers.

I. Le leadership féminin : définitions et perspectives

Le leadership féminin connaît ces dernières décennies une évolution fulgurante dans tous les domaines ; sa va de la politique au sport et jusqu'aux engagements idéologiques, les femmes osent de plus en plus « s'aventurer » dans des domaines réservés jusqu'ici à la gent masculine et réussissent tant bien que mal à s'imposer.

Dans les pays occidentaux, ce n'est que vers les années 60 que les femmes ont commencé à viser la réussite sociale, en passant par des postes de travail, socialement valorisés, et cela sans renoncer à leur rôles de mère et d'épouse, très rapidement, elles se sont vu attribuées un nouveau rôle social de femme active, aspirant d'abord au statut de « middle management », puis quelques décennies plus tard, revendiquant celui de « top manager » ; ce fut un changement fondamental dans la « conscience collective » des femmes.



Cette réussite sociale a généré le phénomène de la « working girl »-la « femme qui travaille »-et à propager le syndrome de la « wonder women », c'est-à-dire la femme déterminée à ne rien abandonner, à concilier vie personnelle et professionnelle, pour « tout réussir en même temps »

« De jeunes cadres dynamiques au féminin ont déferlé sur l'entreprise, leur devise « l'échec n'est pas envisageable », leur capacité d'organisation, leur résolution et leur abnégation ont effrayé, indigné et émerveillé beaucoup de monde. »⁶

« La réussite sociale, l'accès pouvoir dans l'entreprise ont longtemps été exaltants pour beaucoup de femmes, elles étaient de vraies pionnières fières d'y être arrivées, mais elles ont fait face, souvent au détriment de leur vie personnelle ; la culpabilité les rongait de ne pas être à la maison quand elles étaient au bureau, et vice versa. »⁷, mais les « wonder women » jonglaient avec le temps, tout en s'enfonçant dans le piège de « relever le défi ».

Elles ont vite découvert que c'était seulement si elles étaient vraiment plusieurs fois supérieures à l'homme avec qui elles étaient en compétition qu'elles étaient préférées et choisies.

Au cours des vingt dernières années, les pays développés ont vu les femmes entrer en nombre Croissant sur le marché du travail. Suivant une dynamique mondiale, elles sont également plus nombreuses à exercer des fonctions d'encadrement et à avoir accès à des professions qualifiées de haut niveau.

L'industrialisation plus généralisée des économies comme l'expansion du secteur financier, et plus généralement des services, ont ouvert aux femmes de nouvelles possibilités; dans certains pays, le développement du secteur public a eu un effet identique.

Les mentalités ont changé et la société n'a plus le même regard sur les femmes qui travaillent, particulièrement sur celles qui ont un mari, avec enfants.

Par ailleurs, à des degrés divers, les évolutions politiques et légales ont favorisé cette évolution propice au travail des femmes.

Néanmoins, la féminisation de l'encadrement et des fonctions hautement qualifiées a souvent suivi un rythme lent, variable selon les pays et les cultures.

Les femmes qui accèdent à ce type de carrières sont en général diplômées de l'enseignement supérieur et de l'université.





« Aux États-Unis, par exemple, près de la moitié de ceux qui ont un diplôme universitaire en comptabilité, en gestion des entreprises ou en droit sont des femmes ; Les résultats des recherches montrent que ces diplômées entrent sur le marché du travail à un niveau comparable à celui de leurs collègues masculins, présentent les mêmes références, et ont les mêmes attentes mais il apparaît aussi que les expériences et les itinéraires professionnels des hommes et des femmes dans les entreprises divergent très vite . »⁸

Ainsi, il est évident qu'en dépit du fait que les femmes managers et membres des professions Possèdent au moins le même niveau d'études et de formation que leurs homologues masculins et sont pratiquement aussi nombreuses au stade du recrutement, elles demeurent pourtant sous-représentées au niveau des cadres supérieurs.

L'échec relatif des femmes dans tous les pays développés à se faire une place parmi les cadres supérieurs, que ce soit dans les entreprises privées ou publiques, a fait l'objet de nombreuses études, dans ce sens Très tôt « Riger et Galligan (1980) ou Henning et Jardim (1977) ont pris en compte à la fois les facteurs centrés sur la personne (traits de caractère, compétences, diplômes) et les facteurs liés à la situation (différence dans les rémunérations et dans les opportunités de formation, attitudes des hommes, statut de femme-alibi).

Ils/elles en ont conclu que, dans l'explication du faible nombre de femmes cadres, les variables liées à la personne jouaient un rôle moins important que les variables liées à la situation. »⁹

Le leadership, tel qu'il existe aujourd'hui, est le résultat de la culture masculine, on se réfère, on se compare, et on tend vers le standard en question.

De ce fait, lorsque les femmes veulent être leaders, elles n'ont que l'exemple du standard masculin pour construire leur propre leadership. car le pouvoir, jusqu'à maintenant était assigné aux hommes, les rares femmes qui y étaient admises ne pouvaient qu'imiter les hommes.

Ce fameux standard masculin s'est construit de façon historique dans l'armée la politique, puis s'est étendu sur le secteur des entreprises.

La femme se retrouve dans un environnement ou ce standard masculin est prédominant, est enclin au questionnement suivant : « comment va-t-elle incarner le pouvoir, si saturé de





virilité, (à son niveau) ? »¹⁰, c'est ainsi que les femmes copient la façon dont ont les hommes d'exercer le pouvoir, d'autant plus que la flexibilité naturelle des femmes leur permet cela.

« Le standard de leadership féminin n'existe toujours pas, car les femmes sont encore trop peu nombreuses à exercer le pouvoir, imiter le standard masculin était, jusque là, le seul moyen de s'acquitter de la tâche de leader sans être critiquée »¹¹

Nous sommes aujourd'hui au tout début de formation du standard féminin, basé sur les valeurs typiquement féminines d'efficacité de résultats délivrés, d'humanisme, et d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi les femmes pourront, plus aisément, exercer leur rôle de leader de façon authentique, contrairement à aujourd'hui ou ce n'est pas encore le cas.

Cependant, il y'a déjà des femmes qui ont pris parti de « nager » à contre-courant, en prenant des positions courageuses en matière de leadership, et sont « visibles » car elles osent afficher une couleur différente.

Une étude réalisée en 2007 « women matter »¹² par le cabinet McKinsey & Company a démontré qu'il existait une corrélation entre la performance des entreprises et la proportion de femmes dans leurs instances dirigeantes, il a été identifié à cela un élément de réponse dans les pratiques de leadership, en effet certains comportements de leadership plus fréquemment observés chez les femmes que chez les hommes, ont un impact positif sur la performance organisationnelle des entreprises. Ils complètent et renforcent ainsi la palette nécessaire à la performance des entreprises.

Les femmes contribuent concrètement à la réussite de l'entreprises, »en termes de gouvernance d'entreprise, elles sont présentes dans les conseils d'administration à raison de 1 à 4 femmes dans 31 entreprises du CAC 40, seules 6 sociétés sur 40 n'ont pas encore de femmes dans leurs instances décisionnelles »¹³



Les femmes participent à la performance globale de l'entreprise dans toutes ses dimensions, à la fois, financière, technologique, managériale et sociale de l'entreprise. Différentes études ont pu démontrer cette action globale avec des éléments chiffrés, comme l'étude de *Women matter* citée précédemment, ou celle de « Michel Ferrary du CERAM, qui démontre que les

entreprises du CAC 40 qui comptent 3 femmes ou plus dans leur comité exécutif, ont mieux résisté à la récente crise boursière. »¹⁴

Mais plus encore, la présence des femmes au comité de direction change la culture de celle-ci car les qualités féminines bonifient les valeurs et améliorent les comportements de tous.

Le témoignage d'un patron d'industrie ayant établi une parité dans son comité de direction est significatif à cet égard : « depuis qu'il a fait entrer 04 femmes dans son comité de direction, il a constaté qu'il y'a moins de « langues de bois », plus de résultats, moins de conflits de territoire, plus de « vraies valeurs », et surtout que les hommes membres du comité de direction ont modifié leur comportement. »¹⁵

Parmi les différents facteurs qui influencent la performance organisationnelle (stratégie, processus, systèmes, expertise, technique, leadership, etc), le cabinet d'étude à choisi de se concentrer sur les comportements de leadership, après avoir répertorié neuf comportements de leadership améliorant les dimensions de la performance organisationnelle et qui sont :





- Prise de décision participative : créer au sein des équipes un climat encourageant chacun à participer au processus de décision ;
- Exemplarité : faire en sorte d'inspirer le respect et s'attacher aux conséquences éthiques des décisions ;
- Inspiration : présenter une vision de l'avenir mobilisatrice et susciter l'optimisme quant à sa mise ne œuvre ;
- Attente et reconnaissance : définir clairement les attentes et les responsabilités, reconnaître et apprécier lorsque l'objectif est atteint ;
- Développement des autres : consacrer du temps à la formation et au mentorat, et être à l'écoute des besoins et inquiétudes de chacun ;
- Stimulation intellectuelle : remettre en cause les hypothèses, encourager les prises de risques et la créativité ;
- Communication efficace : communiquer de façon convaincante et charismatique ;





- Prise de décisions individuelle : préférer prendre les décisions seules et faire activement participer les autres à leurs mise en œuvre ;
- Contrôle et actions correctrices : suivre de près la performance, les erreurs et les écarts par rapports aux objectifs et prendre des actions correctrices (sanctions, ajustements, etc.)

Cette étude à consister à administrer un questionnaire comportant 45 questions auprès de 9000 managers et dirigeants représentatifs du monde occidental et de toutes les industries et fonctions, puis mesurer la fréquence de neuf de ces comportements sur une échelle de 0 (jamais) à 4 (pour fréquemment, voir toujours).

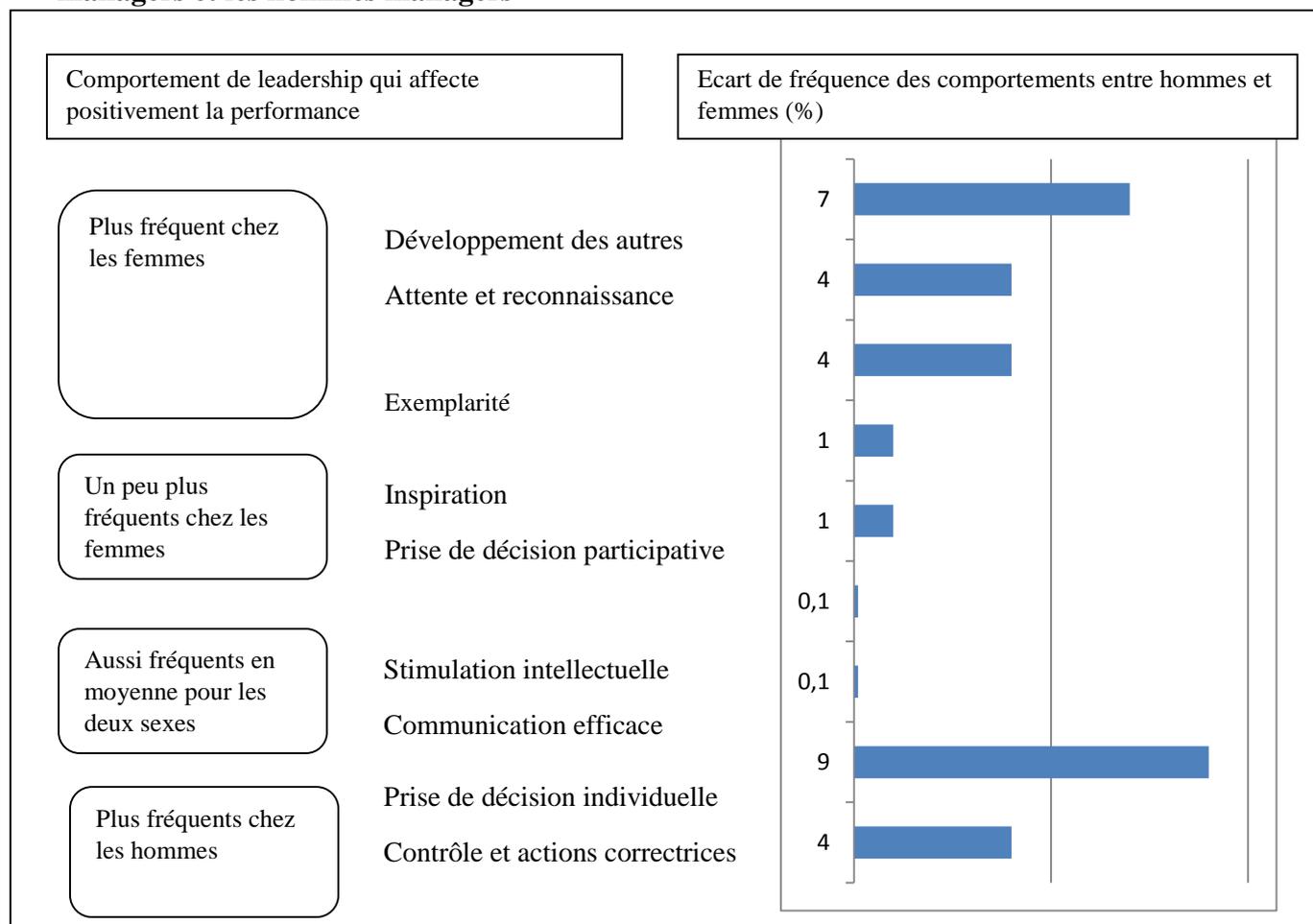
Les résultats de cette étude ont clairement démontré que les femmes pratiquent plus souvent que les hommes cinq de ces neuf comportements et qui sont :

- Développement des autres ;
- Attente et reconnaissance ;
- Exemplarité ;
- Inspiration ;
- Prise de décision participative.

La figure qui suit, illustre les résultats obtenus à partir de cette étude :



Figure1 : Les différences de fréquence de comportement de leadership chez les femmes-managers et les hommes managers



La figure ci-dessus, montre clairement les différences de fréquence de comportement de leadership chez les femmes-managers et les hommes managers, ce qui permet d'identifier plus précisément les contributions que les hommes et les femmes sont susceptibles d'apporter au

Dimensions de la performance organisationnelle, par exemple en pratiquant plus fréquemment que les hommes le comportement « développement des autres », « attente et reconnaissance » et « exemplarité » les femmes contribuent plus souvent au renforcement des dimensions valeurs/environnement, responsabilité, et leadership/équipe de management.

Ces résultats apportent un élément d'explication factuelle à cette meilleure performance.



II. Les femmes chefs d'entreprise dans le Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie) :

Dans les trois pays du Maghreb, « le taux de participation économique des femmes a augmenté ces dernières décennies: en Algérie, le nombre de femmes actives est passé de 625.000 en 1994 à près de 2 millions aujourd'hui. Le taux d'activité des femmes marocaines est de 28 % (le même qu'en Espagne il y a trente ans). En Tunisie, les femmes représentent à présent 28 % de la population active (contre 19 % en 1979). Et elles constituent un tiers des magistrats, des avocats et des journalistes, et 40 % des enseignants du supérieur »¹⁶.

➤ **La Tunisie :**

« Premier des trois pays à avoir encouragé l'éducation des filles et à avoir promu les droits de la femme, c'est en Tunisie que s'est créée la première association de femmes chefs d'entreprise : la Chambre nationale des femmes chefs d'entreprise (CNFCE), qui existe depuis 1990.

Une étude réalisée en 2009 par le CAWTAR (Center for Arab Women Training and Research) recensait 18 000 femmes chefs d'entreprise (dont 1 500 dirigeantes d'exploitations agricoles), employant plus de 100 000 personnes. L'étude révélait que les femmes sont à la tête de PME qu'elles ont en général créées, et dont elles sont, à 55 %, l'unique propriétaire. 37 % de ces PME œuvrent dans les services ; 33 % dans l'industrie ; 13 % dans le commerce et 12 % dans l'artisanat.

Représentative des femmes chefs d'entreprise en Tunisie, la présidente de la CNFCE, Faouzia Slama, diplômée en économie, dirige avec son époux, Ali, le groupe Slama. Celui-ci emploie 500 salariés et réalise quelque 70 millions d'euros de chiffre d'affaires, en fabriquant des huiles et des matières grasses et en les exportant jusqu'en Afrique noire et au Brésil »¹⁷.

➤ **Le Maroc :**

« Saloua Karkri-Belkeziz dirige l'entreprise GFI Informatique Maroc, qu'elle a créée, qui emploie 200 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros. GFI vend des solutions informatiques aux entreprises. Madame Karkri-Belkeziz fut l'une des premières femmes à étudier l'informatique au Maroc, et à créer son entreprise en 1987, elle avait 25 ans. En 2000, elle fonde l'Association des femmes chefs d'entreprise au Maroc (AFEM), qui





regroupe alors une dizaine de membres. En septembre 2010, l'AFEM a fêté ses 10 ans et compte à présent près de 500 adhérentes, dans tous les secteurs de l'industrie, des services et de l'agroalimentaire. « On sait maintenant que la femme est présente dans l'activité économique et pas seulement au niveau du social. Nous avons estimé à 11 % le taux national d'entreprises créées par des femmes, contre 5 % en 2004 », dit-elle »¹⁸.

➤ **L'Algérie :**

L'Association des femmes algériennes chefs d'entreprise (SEVE) a été créée en 1993 et « la première étude les concernant a été réalisée en 2009, par le CRASC, le Centre de recherche en anthropologie sociale et culturelle. Elle dénombrait 3 300 femmes chefs d'entreprise en 2007, contre 1 300 en 1990. 81 % d'entre elles sont diplômées, et seules 16 % ont eu accès à un crédit bancaire »¹⁹.

« Le montage d'une entreprise par la femme algérienne reste très difficile et semé d'embûches, estime Mme Khadidja Belhadi, présidente de l'association des Algériennes managers et entrepreneurs (AME).

En dépit du chiffre élevé de femmes ayant un registre du commerce, selon le CNRC, "le taux de femmes chef d'entreprises en Algérie reste stable, entre 3 et 4 %", affirme-t-elle.

« Dans les trois pays du Maghreb, les études révèlent que les femmes chefs d'entreprise sont majoritairement diplômées, avec une expérience professionnelle antérieure, mais qu'elles se heurtent au problème de l'accès au crédit, contraintes de faire appel à leurs fonds propres et à leur famille pour les capitaux initiaux »²⁰





III. Résultats de l'enquête : femmes leaders en Algérie

Afin d'évaluer nos hypothèses et répondre aux interrogations de la problématique nous avons eu recours à trois différents outils de recherche qui sont : le questionnaire, l'entretien et l'observation participante : l'administration d'un questionnaire auprès d'un échantillon de femme-manager et chefs d'entreprise, établi à partir de la base de données de l'association AME et un questionnaire adressé aux collaborateurs de femmes managers afin de voir leurs perceptions de cette dynamique, les entretiens avec les femmes leaders et l'observation participante en participant à deux événements avec les manages femmes (une journée de formation de jeunes femmes à l'entreprenariat le 28/04/21012 , un petit déjeuner à l'hôtel Sheraton Alger le 29/04/2012 avec des femmes-manager).

III.1. Le profil des femmes-managers :

Afin de définir le profil des femmes managers Algériennes on s'est basé sur 4 critères : l'âge, situation familiale, niveau d'étude, et les années d'expérience.

Tableau récapitulatif : âge, année d'expérience et situation familiale

| L'âge | | | Années d'expérience | | | Situation familiale | | |
|---------------|------|-----|---------------------|------|-----|------------------------|------|-----|
| L'âge | Nbre | % | années | Nbre | % | situation | nbre | % |
| -30 ans | 2 | 8% | -5ans | 7 | 28% | Célibataire | 7 | 28% |
| De 30 à 40 | 6 | 24% | De 5 à 10ans | 6 | 24% | Mariées avec enfant | 15 | 60% |
| De 40 à 50 | 11 | 44% | De 10 à 15 ans | 4 | 16% | Mariées sans enfant | 1 | 4% |
| +50 | 6 | 24% | +15 ans | 8 | 32% | Autre | 2 | 8% |





D'après le tableau précédent on constate que la catégorie d'âge la plus dominante est celle comprise entre 40 et 50ans qui représente un pourcentage de 44% (presque la moitié) suivie des deux catégories de 30à 40ans et +de 50ans avec 24% .ces résultats ne sont pas étonnant être managers nécessite un grand bagage académique ainsi qu'une bonne expérience professionnelle chose qu'il est difficile même rare d'avoir avant 30ans ce qui explique le faible pourcentage (8%) dans cette catégorie d'âge.

On constate que l'âge moyen des femmes leaders en Algérie est de 45ans à cet âge les femmes ont acquis l'expérience nécessaire et elles ont toujours assez d'énergie pour donner et apprendre d'avantage.

A la lecture de ces données on remarque que 32% des femmes questionnées ont accumulé plus de 15ans d'expérience suivie de la catégorie moins de 5ans avec une proportion de 28% et en dernier les deux catégories 5 à 10ans et 10 à 15ans avec les pourcentages respectifs de 24 et 16%.

D'après ces données on remarque que la majorité des femmes manager (60%) sont mariées avec enfants, 28% sont célibataires (dont 28% ont – de 30ans), 8% dans la catégorie autre qui inclue les femmes divorcées et veuves et 4% mariée sans enfants.

Ces résultats nous montrent que le fait d'occuper un poste de responsabilité n'empêche pas d'avoir une vie de famille la majorité des femmes questionnées ont pu équilibrer vie professionnelle et vie privée.

Le parcours académique : Il nous semble important de préciser que 96% des femmes soumises au questionnaire ont un niveau académique élevé, elles sont titulaires de licence, diplômes, DES, et qui ont effectué différentes formations complémentaires. 4%des femmes questionnées n'ont pas fini leurs études supérieures mais cela ne les a pas empêché de créer leur propre entreprise.

Le parcours professionnel : Notre échantillon est composé de 48% femmes chef d'entreprise et de 52% occupant des postes de responsabilités dans des structures publiques et privées. Les femmes objet de notre étude ont gravé par étape l'échelle managériale.

Les raisons d'intégration du domaine du travail : 44% des femmes managers ont intégré le monde du travail par vocation et cela peut être considéré comme une spécificité féminine car la majorité de ces femmes nous ont confié être à l'abri du besoin et ce n'est pas pour des raisons



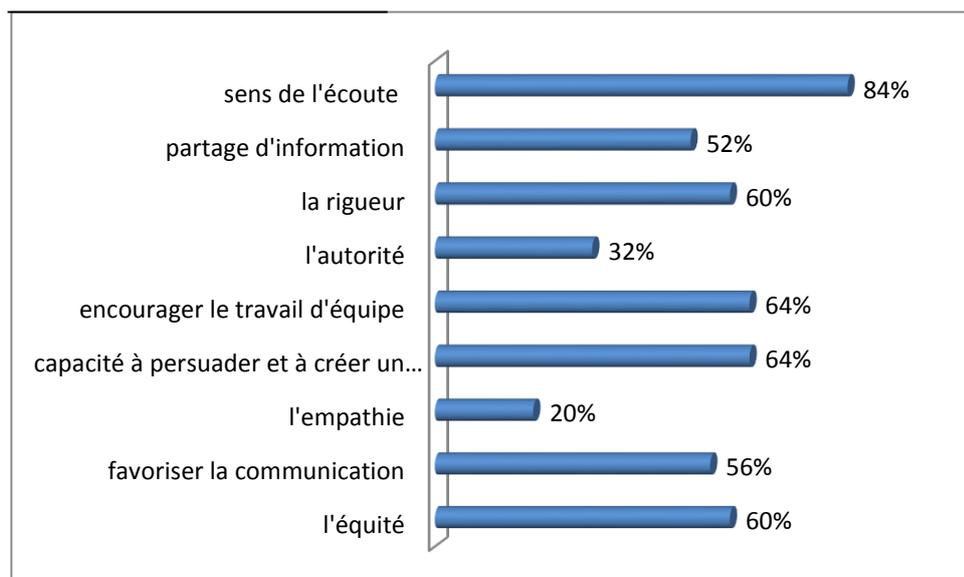


financières qu'elles ont choisi d'intégrer le monde du travail mais par « passion », chose qui est plus rarement répondu chez les hommes, 36% d'entre elles considèrent leur intégration au monde du travail comme un aboutissement logique suite à leurs études universitaires, 16% par nécessité c'est-à-dire par besoin financier, et 4% pour d'autres raisons.

III.2 les qualités les prédominantes chez la femme-manager

Pour définir les caractéristiques du leadership féminin en Algérie on a proposé à notre échantillon une liste de qualités afin de déterminer parmi elles les prédominantes chez la femme-manager algérienne.

| La qualité | Fois citée | Pourcentage |
|--|------------|-------------|
| Sens de l'écoute | 21 | 84% |
| Partage d'information | 13 | 52% |
| La rigueur | 15 | 60% |
| L'autorité | 08 | 32% |
| Encourager le travail d'équipe | 16 | 64% |
| Capacité à persuader et à créer un consensus | 16 | 64% |
| L'empathie | 05 | 20% |
| Favoriser la communication horizontale | 14 | 56% |
| L'équité | 15 | 60% |





En analysant la figure ci-dessus on remarque que les qualités les plus dominantes chez la femme managers algérienne sont : sens de l'écoute, encourager le travail d'équipe, capacité à persuader et à créer un consensus, la rigueur, et l'équité .

La manière de manager des femmes La différence dans les valeurs influence forcément la façon de manager, 84% des femmes interviewées ont confirmé que la manière de manger des femmes diffère de celle des hommes.

« Les femmes sont plus consciencieuse, plus rigoureuse elles s'investissent plus par rapport à leur statut de femme, elles ont beaucoup de choses à prouver ce qui fait qu'elle se donne plus que les hommes , leur façon de manager est plus familiale, elles utilisent beaucoup leurs sentiments, elles sont plus humaine, moins sévères et plus ouvertes à la discussion en cas de problème, elles sont plus intuitives, elles sont plus diplomates elles ont le sens de l'organisation de l'écoute , elles acceptent les critiques »²¹.

Le style du leadership

Et pour mieux comprendre la manière de manager des femmes il faut connaître leur style de leadership :

| Le style de leadership | Le nombre | Le pourcentage |
|------------------------|-----------|----------------|
| Autoritaire | 2 | 8% |
| Déléгатif | 5 | 20% |
| Formateur « coach » | 8 | 32% |
| Démocratique | 8 | 32% |
| Autre | 2 | 8% |

On constate de cette dernière figure que les styles de management de la femme algérienne sont le formateur et le démocratique avec une proportion égale pour les deux de 32% ce qui valide ce qui a déjà été dit.





Types de valeur adoptés par les femmes managers en Algérie

Ces résultats reflètent une image positive du leadership féminin en Algérie, car une majorité écrasante (72%) des femmes interrogées soutiennent qu'elles ne délaissent pas leurs valeurs féminines dans le monde du travail, et que bien au contraire elles considèrent ces valeurs comme un atout pour elles. S'agissant de la mobilité des femmes cela dépend de la femme et de son indépendance mais elle reste moins mobile que l'homme surtout dans notre pays.

La perception des collaborateurs hommes et femmes

Vu qu'il existe une différence entre les réponses des collaborateurs et des collaboratrices de la femme-manger on a jugé essentiel de comparer les résultats obtenus afin d'en tirer les conclusions nécessaires.

Question1 : Depuis combien de temps travaillez-vous avec Mme..... ?

Les réponses :

| Femmes | Hommes |
|----------------|----------------|
| 1 à 5ans (70%) | 1 à 5ans (50%) |

Pour les années de collaboration on remarque que nos deux échantillons ont travaillé avec des femmes-managers durant une période allant de 1 à 5ans,et cela s'explique selon nous par la récente intégration de la femme au monde des affaires, qui remonte approximativement à la même période.

Question2 : de manière générale par qui préférez-vous être managé ?

Les réponses :

| Les réponses | Femmes | Hommes |
|--------------------|--------|--------|
| Par une femme | 30% | 30% |
| Par un homme | 30% | 20% |
| Ne se prononce pas | 40% | 50% |

Les réponses des collaborateurs hommes et femmes sont presque identiques car 30% des deux échantillons préfère être managé par une femme.

Question3 : qui manage le mieux ?

Les réponses :



| Les réponses | Femmes | Hommes |
|--------------------|--------|--------|
| L'homme | 30% | 30% |
| La femme | 10% | 20% |
| Ne se prononce pas | 60% | 50% |

Pour cette question on remarque que le pourcentage des hommes qui pensent que la femme manage mieux est supérieur à celui des femmes, on peut expliquer ce résultat par un manque de confiance de la femme en elle-même ; dû aux croyances et idées préconçues auxquelles elle a été habituée depuis son enfance.

Question4 : être une femme est élément important à la création d'entreprise ?

Les réponses :

| Les réponses | Femmes | Hommes |
|----------------------|--------|--------|
| Tout a fait d'accord | 20% | 40% |
| Plutôt d'accord | 30% | 20% |
| Plutôt pas d'accord | 10% | 10% |
| Pas d'accord | 40% | 30% |

Pour cette question 40% des hommes sont « tout à fait d'accord » et 40% des femmes sont « pas d'accord » on peut expliquer ce résultat par le fait que l'homme algérien prend en considération le sexe de la personne en terme d'entrepreneuriat contrairement à la femme

Question5 : il n'y a pas suffisamment de femmes qui créent des entreprises ?

Les réponses :

| Les réponses | Femmes | Hommes |
|----------------------|--------|--------|
| Tout a fait d'accord | 40% | 90% |
| Plutôt d'accord | 30% | 10% |
| Plutôt pas d'accord | 00% | 00% |
| Pas d'accord | 30% | 00% |

Contrairement à ce qu'on pourrait penser 30% des femmes enquêtées pensent qu'il existe suffisamment de femmes chefs d'entreprise, ce qui montre leur relative confiance en soi et en la femme elle-même, alors que les hommes pensent que le pourcentage des femmes entrepreneurs peut augmenter.

Question 6 : de quelle de ces deux opinions vous sentez-vous le plus proche ?

Les réponses :



| Les réponses | Femmes | hommes |
|--|--------|--------|
| *En matière de création d'entreprise, les femmes doivent être d'avantage aidées que les hommes | 30% | 50% |
| * Il n'ya pas de raison d'aider les uns plus que les autres | 70% | 50% |
| *Ne se prononce pas | 00% | 00% |

Pour cette question la majorité des femmes pensent qu'il n'y a pas de raison d'aider les uns plus que les autres alors que les réponses des hommes est divisé entre oui il faut il non ya pas de raison ces réponses sont concordante avec le résultat précédant, les femmes pensent qu'il existe un nombre suffisant de créatrice d'entreprise alors que les hommes pensent le contraire et qu'il faut les aider pour augmenter leurs nombre.

Question 7: considérez-vous la femme comme concurrente de l'homme dans le monde des affaires ?

Les réponses :

| Les réponses | Femmes | Hommes |
|--------------|--------|--------|
| Oui | 20% | 40% |
| Non | 80% | 60% |

Pour ce résultat les pourcentages sont proches les deux ne considère pas la femme comme concurrente de l'homme.

Question8 : Parmi les caractéristiques suivantes les quelles vous semblent prédominantes chez l'homme ou la femme ?

Les réponses :

| Les réponses | Femmes | Hommes |
|---------------------------------|--------|--------|
| la rigueur | 60% | 50% |
| Le charisme | 60% | 30% |
| L'autorité | 50% | 10% |
| Une bonne gestion se son temps | 90% | 80% |
| Une grande attention aux autres | 80% | 70% |
| L'équité | 40% | 60% |





Au moment où les hommes pensent que l'équité est une caractéristique de leadership féminin les femmes ont choisi la rigueur et le charisme on peut justifier cela par le fait que les hommes essaient toujours de rappeler la sensibilité de la femme, que cette dernière essaye de dissimuler.

Question 9 : pour vous une femme chef d'entreprise est ?

Les réponses :

| Les réponses | Les femmes | Les hommes |
|---|------------|------------|
| *Un modèle pour les autres femmes | 80% | 70% |
| *une femme qui a tout réussi | 20% | 20% |
| *une femme qui n'a pas réussi sa vie privée | 00% | 10% |

La femme chef d'entreprise est vue par ces collaborateurs comme un modèle pour les autres femmes.

Il nous semble important de dire que lors de l'administration de ce questionnaire certains hommes enquêtés n'ont pas osé écrire ce qu'ils pensaient réellement au moment où leurs réponses orales montrés qu'ils étaient contre la femme leader leurs réponses écrites étaient totalement à l'opposée, cela s'explique, selon nous ; par leurs difficultés d'assumer leurs opinions.

A partir de cette analyse, nous pouvons déduire qu'il n'y a pas d'écart « frappant » entre les réponses de collaborateurs hommes ou femmes, cela appuie donc l'idée que nous avons évoquée, souvent, dans notre travail de recherche, et qui est que la femme est désormais considérée comme un acteur actif et indispensable dans le monde des affaires, et qu'au sein de ce dernier, il ne devrait pas y avoir de discrimination positive ou négative du genre, bien au contraire, l'homme ou la femme manager devrait être jugé sur leur compétences, leur apport à l'entreprise, et les valeurs qu'ils les caractérisent indépendamment de son sexe.

III. Les freins et les obstacles à l'évolution du leadership féminin :

Donnez une note de 1 à 10 aux différents freins ?





| Les notes moyennes sont comme suit :Les freins | La note |
|--|--------------|
| <u>Freins exogènes :</u> -la difficulté des femmes à s'insérer dans un secteur d'activité à dominance masculine ; -l'importance des réseaux informels réservés aux hommes. | 6,24 6,63 |
| <u>Freins endogènes : liés aux aprioris sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle :</u> -la disponibilité des femmes ; -une moindre mobilité des femmes. | 7,08 6,2 |
| <u>Freins endogènes : liés aux aprioris sur la nature des femmes :</u> -une moindre ambition dans leur carrière ; -le manque d'expérience opérationnelle. | 3,88 4,2 |

On remarque que les notes moyennes des deux premières catégories de freins sont assez rapprochées, allant de 6,2 à 7,08, tandis que la dernière catégorie de freins (liés aux aprioris sur la nature des femmes) sont faibles, puisque les deux freins ont obtenus des notes au dessous de la moyenne, avec respectivement : 3,88 et 4,2.

1) Freins exogènes :

Pour la difficulté des femmes à s'insérer dans un secteur d'activité à dominance masculine les femmes managers ont données 6,24. La femme algérienne aujourd'hui a intégré tous les domaines l'immobilier, le militaire et même maritime elle est consciente des difficultés mais elle sait que ce n'est pas impossible.

En ce qui concerne l'importance des réseaux informels réservés aux hommes une note de 6,63, les femmes managers ont des difficultés à créer leur réseaux informels cela a cause des contraintes socioculturelles, cependant les rares opportunités qui s'offrent à elles de développer leur réseau « formel » sont rarement saisies reste assez mal appréhendées.

1) Freins endogènes liés aux aprioris sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle :

Les freins les plus influant à la carrière des femmes sont ceux qui sont liés à l'équilibre vie privée vie professionnelle la femme à plus de responsabilité que l'homme dans sa vie de famille ce qui la rend moins disponible pour son travail.





IV Discussion et conclusion

Aujourd'hui nous assistons , à l'échelle internationale à une dynamique visant une plus large participation des femmes à la sphère de prise de décision au sein des entreprises. Au niveau de la région du Maghreb (Tunisie, Algérie, Maroc) , des progrès , en ce qui concerne la participation des femmes à économiques ont été réalisés.

En Algérie , nous enregistrons durant des dernières années l'émergence des femmes leaders .

Les résultats de notre enquête nous montrent un profil de femmes entrepreneurs dont l'âge moyen est de 45 ans ayant accumulé une expérience de plus de 15 ans , titulaire dans la majorité des cas de diplôme universitaire et ont gravé l'échelle par étape .

La femme managers algérienne se distingue par ses qualités : sens de l'écoute, encouragement du travail de l'équipe, capacité à persuader et à créer un consensus , la rigueur et l'équité.

Malgré les efforts réalisés , des obstacles endogènes et exogènes freinent l'insertion de la femme dans la l'activité économique. Les obstacles endogènes sont à titre non exhaustif : la difficulté à trouver l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et une moindre mobilité des femmes. Les facteurs exogènes sont liés à l'importance des réseaux informels réservés aux hommes . En revanche l'insertion des femmes dans le secteur d'activité à dominance masculine reste difficile mais pas impossible.



- ¹ FOURES (Elena) : *leadership au féminin*, éditions progressor, touville sur Montfort, 2010, p11
- ² PERRITI (J.M) : « *avant-propos* », PERRITI (Jean-Marie) : *tous leaders*, éditions d'organisation, Paris, 2011, p15
- ³ FOURES (Elena), *leadership au féminin*, éditions progressor, touville sur Montfort, 2010 p11
- ⁴ Ibid, p11
- ⁵ Association des Algériennes managers et entrepreneurs, créée en 2005 et agréée en 2009, c'est une est une association professionnelle de Femmes Algérienne Managers et Entrepreneurs, Elle est à but non lucratif, à caractère économique et n'ayant pas la vocation d'organisation politique.
- ⁶ FOURES. (Elena), *leadership au féminin*, éditions progressor, 2010, MONFORT, p23
- ⁷ Ibid, P.23
- ⁸ www.cairn.info le 10/02/2012 à 19h16, articles : les femmes dans le management : une perspective mondiale, MARILYN J. DAVIDSON ET RONALD J. BURKE
- ⁹ www.cairn.info le 10/02/2012 à 19h16, articles : les femmes dans le management : une perspective mondiale, MARILYN J. DAVIDSON ET RONALD J. BURKE
- ¹⁰ FOURES (E), *leadership au féminin*, éditions progressor, 2010, MONFORT, p.27
- ¹¹ Ibid. P.28
- ¹² Women matter ; le leadership au féminin un atout pour la performance de demain, C'est une étude effectuée en 2007 par le cabinet Mc Kinsey et company qui est un leader mondial du conseil de directions générales.
- ¹³ CHERRET DE LA BOISSIERE (Anne), *leadership au masculin et au féminin*, DUNOD, 2009, p25
- ¹⁴ CHERRET DE LA BOISSIERE (Anne), *leadership au masculin et au féminin*, DUNOD, 2009. p.25
- ¹⁵ FOURES (Elena), *leadership au féminin*, éditions progressor, 2010, P.33
- ¹⁶ <http://www.afrik.com/article23291.html> le 25/05/2012 à 22h22
- ¹⁷ <http://www.afrik.com/article23291.html> le 25/05/2012 à 22h27
- ¹⁸ <http://www.afrik.com/article23291.html> le 25/05/2012 à 22h32
- ¹⁹ <http://www.afrik.com/article23291.html> le 25/05/2012 à 22h52
- ²⁰ <http://www.afrik.com/article23291.html> le 25/05/2012 à 22h44
- ²¹ Tous ces qualificatifs ont été cités de nombreuses fois par les différentes femmes questionnées.

