

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LE RECHERCHE SCIENTIFIQUE

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM. Koléa**

**MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME**

**PRATIQUES DU LEADERSHIP FEMININ DANS LES ENTREPRISES  
DU SECTEUR PUBLIC ALGERIEN**

Présenté par : OUAGUENOUNI Soraya

Encadré par : Dr M.BENGUERNA

ANNEE 2014 /2015

## REMERCIEMENTS :

- ✚ Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon encadreur de mémoire M.BENGUERNA, je le remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.
- ✚ A madame A.GUEDJALI, je la remercie d'avoir répondu à toutes mes préoccupations.
- ✚ Je remercie les membres du jury d'avoir pris la peine de lire et de juger ce travail.
- ✚ J'adresse mes sincères remerciements à tous mes enseignants, intervenants et toutes les personnes qui ont contribué à notre bien-être au sein de l'établissement.
- ✚ Je remercie mes très chers parents, qui ont toujours été là pour moi.
- ✚ Je remercie mon frère et ma sœur ainsi que leurs conjoints, pour leurs encouragements
- ✚ Je remercie tous les membres de ma famille tantes, oncles, cousins et cousines.
- ✚ Je remercie très spécialement tous mes camarades de la 3eme promo.
- ✚ je remercie tous mes Ami(e)s pour leurs sincères amitiés et confiance, et à qui je dois ma reconnaissance et mon attachement en particulier les membres de l'association START.
- ✚ Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

## Sommaire :

<b>REMERCIEMENT</b> .....	1
<b>SOMMAIRE</b> .....	2
<b>LISTES DES TABLEUX ET FIGURES</b> .....	4
<b>RESUME</b> .....	7
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	8
<b><u>CHAPITRE 1 : DISCRIPTION DES LA SITUATION ACTUELLE DES FEMMES</u></b> .....	11
Section 1 : Les droits civils de la femme en Algérie.....	12
Section 2 : place et évolution de la femme dans la société Algérienne .....	17
<b><u>CHAPITRE 2 : LEADERSHIP FEMININ AUX SEIN DES ENTREPRISES</u></b> .....	28
Section 1 : Leadership féminin « Définitions styles et qualités ».....	29
Section 2 : Les obstacles de l'évolution du leadership féminin.....	35
Section 3 : Leadership féminin et sa relation avec la performance des entreprises.....	41
<b><u>CHAPITRE 3 : pratiques du leadership féminin en Algérie</u></b> .....	433
<u>Section 1</u> : Déroulement de l'enquête .....	44
<u>Section 2</u> : Analyse des entretiens.....	49
<b>Conclusion générale</b> .....	50
<b>REFFENCES BILIOGRAPHQUES</b> .....	52
<b>ANNEXES</b> .....	55

## **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES :**

## **LISTE DES TABLEAUX :**

- Tableau 1 : l'évolution de la population active entre 1990 & 2010 .....19
- Tableau 2 : Taux de chômages selon le niveau d'instruction, le diplôme obtenu en % année 2010.....20
- Tableau 3 : totale du taux de chômages selon le niveau d'instruction, le diplôme obtenu en % année 2013 .....20
- Tableau 4 : Taux de chômages des diplômés de l'enseignement supérieur selon les spécialités, étude faite en 2010 par l'ONS.....21
- Tableau 5 : profiles sociodémographiques des femmes enquêtées.....48

## **SCHEMAS :**

- Schéma 1 : pyramide des âges de la population entre 2008 & 2013.....18
- Schéma 2 : taux d'activité économique et taux d'emplois par sexe et diplôme obtenu.22
- Le schéma 3 : l'évolution des taux de chômages en Algérie de 2004 jusqu'à 2013  
En %.....23
- Schéma 4 : Les difficultés rencontrées par les femmes lors de leur progression professionnelle au sein d'une pyramide organisationnelle.....36

## **FIGURE :**

- Figure 1 : carte sémantique « difficulté à atteindre le poste ».....50
- Figure 2 : carte sémantique «environnement de travail actuel ».....51
- Figure 3 : carte sémantique « relations avec patrons et subordonnés ».....52
- Figure 4 : carte sémantique « le style de leadership et pratique de management utilisé».....53
- Figure 5 : carte sémantique « relation entre pratique managériale et performance de la structure ».....54
- Figure 6 : carte sémantique « comment les enquêtées s'organisent elles ? ».....56

- Figure 7 : carte sémantique « les freins que rencontre les femmes ».....57
- Figure 8 : carte sémantique « différence entre manager un homme/une femme ».....58
- Figure 9 : carte sémantique « points à améliorer pour une meilleur intégration des femmes dans des postes de responsabilités » .....59
- Figure 10 : carte sémantique « les qualités que doivent avoir les femmes pour réussir » .....60
- Figure 11 : carte sémantique « différence entre progression d'un homme & d'une femme ».....61
- Figure 12 : carte sémantique « l'avenir professionnel des femmes algériennes».....62

## **RESUME :**

Plusieurs études ont été faites sur le style de leadership féminin dans les entreprises occidentales. En effet même l'Algérie se préoccupe de ce sujet, mais il n'y a pas eu des études approfondies. C'est ce qui a fait le choix de notre thème de recherche qui porte sur les pratiques du leadership des femmes dans les entreprises du secteur public Algérien. Pour ce, nous avons effectué et analysé 15 entretiens semi-directifs avec des femmes cadres d'entreprises étatique.

## **SUMMARY :**

Many studies have been done about Female Leadership style in Western Companies. Indeed even Algeria is concerned about this, but There aren't have been so much detailed studies.

This was behind our choice of this topic for research the practices of feminine leadership in the Algerian public sector plants. To do so, we have conducted and analyzed 15 semi-structured interviews with women managers of public hold companies.

## **ملخص:**

أجريت العديد من الدراسات التي تبحث عن اسلوب القيادة النسائية في الشركات الغربية، والجزائر ليست في منأى عن هذه الدراسات، حيث تم تناول نسب القيادة النسائية في الجزائر دون التعمق. في الواقع لا تزال نسبة القيادة النسائية أقل من نسبة القيادة الذكورية رغم وجود قوانين تنص على المساوات بين الجنسين. وهذا ما شجعنا على دراسة نمط قيادة المرأة الجزائرية في القطاع العام. ولهذا قمنا بإجراء وتحليل 15 مقابلة شبه موجهة مع نساء مسؤولات في شركات عمومية.

# **INTRODUCTION :**

## INTRODUCTION :

« *L'administration des femmes à l'égalité parfaite serait la marque la plus sûre de civilisation, et elle doublerait les forces intellectuelles du genre humain.* »

STENDHAL

Ce qui différencie une entreprise performante d'une autre c'est la qualité du leadership de ses acteurs. Le leader devient de plus en plus constructeur du changement, il est le meneur de la ressource humaine vers la réalisation des projets et objectifs de l'entreprise.

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 cela nécessite d'adopter et de mettre en œuvre une politique de développement des leaderships dont les organisations ont besoin.<sup>1</sup>

Des auteurs et des experts se sont posé la question suivante : le leadership humain a-t-il un sexe ? Dans son ouvrage le leadership au féminin de Elena FOURES qui apporte une part de réponse à cette question dans la citation suivante : « *si le leadership était une montagne, alors le leadership masculin et le leadership féminin serait les deux faces de cette montagne* »<sup>2</sup>

Ce type de questionnement devient de plus en plus d'actualité surtout que différentes recherches en sciences sociales qui affirment souvent que le développement d'une société se mesure au degré d'implication des femmes dans la vie sociale et économique. C'est à cette effet que notre thème de recherche porte sur : **les pratiques du leadership féminin dans les entreprises du secteur public Algérien.**

Avec comme fil conducteur, le questionnement suivant : « **existe-il un mode de management spécifiquement féminin ?** »

---

<sup>1</sup> PERRITI (J.M) : « *avant-propos* », PERRITI (Jean-Marie) : *tous leaders*, éditions d'organisation, Paris, 2011, p15

<sup>2</sup> FOURES (Elena) : *leadership au féminin*, éditions progressor, touville sur Montfort, 2010, p11

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. Il demeure un thème d'intérêt général, s'agissant d'un domaine d'actualité sur les différents plans scientifique, académique, économique et managériale.

Afin de répondre à notre problématique, nous aurons recours aux entretiens semi-directifs comme technique de recherche sur le terrain. Pour cela, nous avons décidé d'utiliser la technique boule de neige pour trouver des personnes qui acceptent d'être interviewées. La cible de notre échantillon sera des femmes cadres d'entreprises, précisément œuvrant dans le secteur étatique Algérien.

Notre travail sera scindé en trois chapitres :

Le premier chapitre donnera un aperçu juridique de la place qu'octroie la loi algérienne aux femmes ainsi que son évolution dans sa société.

Le second chapitre traitera du concept du leadership féminin ainsi que les obstacles liés à son émergence, on y consacre aussi une partie sur la relation entre la performance d'entreprise et le leadership féminin.

Le dernier chapitre sera consacré à la description de l'enquête de terrain ainsi que son analyse.

## **CHAPITRE 1 :**

# **DESCRIPTION DE LA SITUATION ACTUELLE DES FEMMES**

La participation des femmes à la vie sociale, économique, politique et culturelle du pays n'est pas une faveur que les hommes accordent aux femmes mais plutôt un droit qui leur est reconnu par plusieurs institutions juridiques nationales et internationales. Cette participation favorise leurs visibilités sociales, mais aussi, et surtout, leur indépendance économique et sociale.

## **Section 1 : Aperçu des droits des femmes en Algérie**

Depuis l'indépendance en 1962, l'Algérie s'est trouvée confrontée à de nombreux défis, aussi bien la mise en place d'institutions que des missions de reconstruction nationale dans tous les domaines. Héritant de la période coloniale, d'une infrastructure relativement développée et disposant de ressources pétrolières et gazières importantes, le pays avait engagé, au lendemain de son indépendance, une politique ambitieuse de développement industriel et de formation de cadres, en même temps il a procédé à de profondes réformes pour consolider la souveraineté économique nationale. La mobilisation des moyens par l'Etat a permis d'assurer une scolarisation gratuite pour tous les enfants, l'accès gratuit aux soins de santé pour toute la population et le lancement à travers le territoire national de plans de développement. Bien que la femme algérienne ait eu aussi un rôle très important pendant la guerre de libération, en effet, l'histoire de l'Algérie est riche en événements et actions menées par des femmes dans le domaine politique ; l'exemple de Tharwa Fadhma N'soumer, est à ce titre édifiant puisqu'il est celui d'une figure de proue féminine qui a été à la tête d'une armée d'hommes, a tenu en échec, pendant sept années, l'armée française en Kabylie.

Afin de garantir l'égalité des droits et établir une base institutionnelle favorisant une protection et un encouragement plus équitable et des possibilités égales tant pour les hommes que pour les femmes, l'Algérie a mis en place des mécanismes et des dispositifs juridiques favorisant l'égalité.

## **1.1 dispositif juridique pour le droit de la femme Algérienne :**

Le dispositif juridique et toute la constitution mise en place par l'Algérie indépendante ne renferme pas de lois discriminatoires à l'égard des femmes. C'est ce qui se dégage de la Constitution algérienne qui a connu plusieurs amendements, et divers textes juridiques algériens. Les réformes juridiques sont introduites progressivement depuis 2001, conformément à l'adhésion de l'Algérie à la CEDAW et aux autres conventions relatives aux droits des femmes, elles stipulent plus d'égalité et moins de discrimination pour les femmes.<sup>3</sup>

Le CEDAW La Convention sur l'Élimination de Toutes Formes de Discrimination des Femmes (CEDAW) fut adoptée le 18 décembre 1979 par l'Assemblée Générale des Nations Unies.<sup>4</sup>

### **1. Constitution :**

La constitution algérienne a mis en place plusieurs articles en faveur des femmes qui veulent travailler, la constitution de 1996 consacre le principe fondamental de l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans aucune discrimination de naissance, de race, de sexe, d'opinion ou de toute autre condition ou circonstance personnelle ou sociale :

L'Article 29 stipule que – « Les citoyens sont égaux devant la loi, sans que puisse prévaloir aucune discrimination pour cause de naissance, de race, de sexe, d'opinion ou de toute autre condition ou circonstance personnelle ou sociale. »

Ainsi que l'article 51 qui annonce que – « L'égal accès aux fonctions et aux emplois au sein de l'Etat, est garanti à tous les citoyens, sans autres conditions que celles fixées par la loi. »

Enfin, le droit à l'enseignement est garanti pour tous les algériens, et c'est l'article 53 qui énonce que « l'enseignement est gratuit dans les conditions fixées par la loi. L'enseignement est obligatoire, l'Etat organise le système d'enseignement, et il veille aussi à l'égal accès à l'enseignement et à la formation professionnelle. »<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.genreenaction.net/IMG/pdf/publication1.pdf> p:13

<sup>4</sup> [http://www.forestpeoples.org/sites/fpp/files/publication/2013/05/cedef\\_0.pdf](http://www.forestpeoples.org/sites/fpp/files/publication/2013/05/cedef_0.pdf)

<sup>5</sup> <http://www.genreenaction.net/IMG/pdf/publication1.pdf> p:13

## **2. Le code de la famille :**

le code de la famille en Algérie à comme but de mettre la législation nationale en conformité avec l'évolution du droit international, et pour protéger le droit de la femme algérienne, il y a eu des modifications introduites par l'ordonnance 05-02 du 27 février 2005 modifiant et complétant le code de la famille vise, à renforcer les droits de la femme conformément aux dispositions de la Constitution qui garantit l'égalité citoyenne. Les amendements les plus significatifs ont porté sur :

- la fixation de l'âge du mariage uniformément à 19 ans pour l'homme et pour la femme (article 7)
- la soumission de la polygamie au consentement préalable de la ou des épouses et de la future épouse et à l'autorisation du président du tribunal qui devra vérifier le consentement ainsi que les motifs et l'aptitude de l'époux à assurer l'équité et les conditions nécessaires à la vie conjugale (article 8)
- le consentement des deux époux comme condition pour la contraction du mariage (article 9)
- la suppression du mariage par procuration,
- le rétablissement de l'équilibre en droits et en devoirs entre les deux époux (article 36)
- l'élargissement des prérogatives du juge, désormais, habilité à statuer en référé, par ordonnance, notamment, sur les questions relatives au droit de garde, au droit de visite, au logement et à la pension alimentaire (article 57 bis)
- le nouveau code de la famille comprend également des dispositions qui renforcent le statut de la femme tels que : le droit de choisir son conjoint, de conserver son propre patrimoine, de demander le divorce, de disposer de ses biens et le droit à l'héritage.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> <http://www.genreenaction.net/IMG/pdf/publication1.pdf> p:14

### 3. Le droit du travail :

Le droit du travail est l'ensemble des normes juridiques qui régissent les relations entre un employeur et un employé et conformément aux dispositions constitutionnelles, la législation du travail bannit toute forme de discrimination liée au sexe. Tous les citoyens bénéficient du droit au travail sans discrimination (article 55 de la Constitution), et sont considérées nulles à toutes dispositions prévues au titre d'une convention ou d'un accord collectifs ou d'un contrat de travail de nature à asseoir une discrimination quelconque entre travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou de condition de travail fondée sur le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non à un syndicat (article 17).<sup>7</sup>

En Algérie l'ensemble des travailleurs, quels que soient leur sexe et secteur d'activité est couvert par la sécurité sociale. La constitution consacre la protection de la famille et garantit des conditions de vie à ceux qui ne pourront pas les assumer.<sup>8</sup>

Aussi, l'Algérie a ratifié toutes les conventions relatives à la protection des droits de l'Homme et ceux relatifs à la femme dont nous citons :

- Le pacte international des droits civils et politiques de 1966.
- Le pacte international des droits économiques, sociaux et culturels de 1966
- La convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes de 1979.
- La convention relative aux droits politiques de la femme de 1952.<sup>9</sup>

En théorie, la législation du travail assure la promotion de l'égalité et de l'équité homme & femme dans le milieu professionnel.

---

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> <http://www.ciddef-dz.com/pdf/revues/revue-32/revue32.pdf> p29

<sup>9</sup> <http://www.genreenaction.net/IMG/pdf/publication1.pdf> p:15

#### **4. Lois concernant le droit à la sécurité sociale des femmes :**

Le système de sécurité sociale en vigueur n'opère aucune discrimination liée au sexe ; il accorde de ce fait, à la femme outre l'assurance maladie et les accidents de travail ; des mesures de protection spécifique dans le cadre notamment de la protection de la maternité et de la retraite, loi N° 83-12 du 02 juillet 1983.<sup>10</sup>

#### **5. Conventions internationales :**

L'Algérie a ratifié la majorité des conventions relatives à la protection des droits de l'Homme et ceux relatifs à la femme, nous citerons :

- La convention relative à l'élimination de la traite des personnes et leur utilisation à des fins de prostitution (1949)
- La convention relative aux droits politiques de la femme (1952)
- La convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale (1965),
- Le pacte international relatif aux droits civils et politiques (1966)
  
- Le pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1966)
- La convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW 1979),
- La convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants (1984)
- La convention relative aux droits politiques de la femme, adoptée par l'Assemblée Générale des Nations Unies par décision N°640 (7) du 20 décembre 1952, a été adoptée par le conseil des ministres du 08 mars 2004,
- La convention sur la criminalité transnationale organisée et ses trois protocoles notamment celui relatif à la prévention et la répression de la traite d'êtres humains spécialement des femmes et des enfants.<sup>11</sup>

Ces textes excluent les discriminations fondées sur la race, le sexe, la langue, la religion, l'origine nationale ou sociale.

---

<sup>10</sup> <http://www.cabinet-deramchi.com/doc/codes/cnas.pdf>

<sup>11</sup> [http://www.droit-afrique.com/images/textes/Algerie/Algerie\\_Listing\\_accords\\_internationaux.pdf](http://www.droit-afrique.com/images/textes/Algerie/Algerie_Listing_accords_internationaux.pdf)

## **Section 2 : Place et évolution de la femme dans la société algérienne**

Entre 1962 et 2014, l'effectif des femmes qui travaillent est multiplié en passant de 90.50 à 1,722 million en 2014. Les professions d'encadrement (comme directeurs, cadres dirigeants et gérants) représentent seulement 1,6% de l'emploi féminin contre 2,9% d'hommes<sup>12</sup>, même si toutes les statistiques et études effectuées en Algérie sur les femmes, indiquent que le taux de réussite d'études des femmes est plus élevé que celui des hommes, avec une législation et une constitution donnant les mêmes droits d'accès à des postes de responsabilités pour les hommes et les femmes.

### **1. Marché de l'emploi et les femmes**

La femme en Algérie se trouve dans un environnement contradictoire, comme précisé précédemment elle a tous les droits d'étudier, elle a aussi le droit de trouver du travail ; mais même si les femmes Algériennes ont un taux de réussite et un niveau d'études plus élevé que celui des hommes, elles ont en revanche un taux de chômage plus élevé que celui des hommes, ce qui fait que les femmes Algériennes sont moins présentes dans les entreprises Algériennes et à plus forte raison dans des postes de hautes responsabilités.

Même si la femme Algérienne a le droit d'étudier, on ne lui laisse pas la possibilité de s'émanciper, ou de suivre le flux de modernité qu'a ressentie le monde ces dernières années et de vivre pleinement de leurs autonomies.<sup>13</sup>

Des spécialistes en ressources humaines disent qu'il y a un réel écart entre les législations Algériennes qui sont en faveur des femmes et la réalité du terrain Liberté d'être, liberté de paraître, liberté d'exister, liberté tout court des femmes en quête de dignité. Entre volontés et engagements politiques et réalités économiques la question du genre reste en force confinée dans un paradoxe qui ne cesse de poser la gestion des inégalités et des différenciations au cœur des débats de société.

---

<sup>12</sup> [http://www.ons.dz/IMG/pdf/Donnee\\_Stat\\_Emploi\\_Septembre\\_2014\\_Bonne.pdf](http://www.ons.dz/IMG/pdf/Donnee_Stat_Emploi_Septembre_2014_Bonne.pdf)

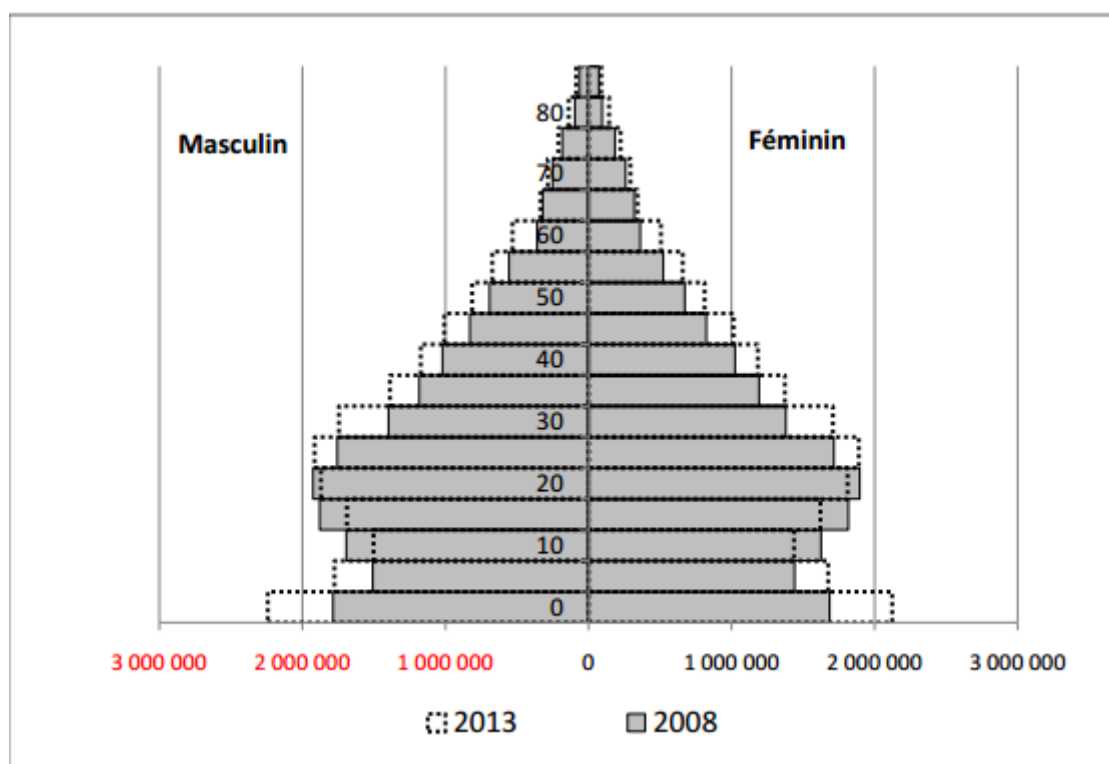
<sup>13</sup> <http://www.djazairiess.com/fr/liberte/204503>

L'ensemble des paradoxes entre les dispositifs juridiques de promotion du genre et la situation économique vécue par la population féminine illustrent donc les décalages entre volonté politique du législateur et réalités du marché du travail.<sup>14</sup>

Tous ce qui a étai écrit par rapport à ce sujet démontre que le nombre de femmes dans les entreprises Algérienne est réduit, encore plus dans des postes de responsabilités.

Pour cela, une série de données seront exposées dont l'objectif est de décrire l'existant et d'avancer des éléments d'explications à la situation présente mais avance cela commençons par la pyramide des âges qui à étai faite par l'ONS, ce sont des statistiques sur l'évolution de la population selon le sexe de 2008 jusqu'à 2013 :

Schéma 1 : pyramide des âges de la population entre 2008 & 2013



Source : ONS 2013

<sup>14</sup> *Paradoxes de la politique du genre et de la condition féminine en Algérie* Yassine FOUAD et Assya KHIAT

Pour mieux illustrer ce schéma nous allons exposer ces tableaux :

Tableau 1 : L'évolution de la population active entre 1990 / 2010

Evolution de la population active totale (en milliers)			
	1990	2000	2010
Féminine	598	1083	1822
Masculine	5256	7512	8990
Totale actifs	5854	8595	10812
% de femmes dans la population active	10%	13%	17%

Source : publication de l'ONS sur « activité, emploi et chômage en Algérie 2010 »

La part des femmes dans la population active en 2010 et de 17%, certes l'activité des femmes a augmenté depuis 1990, mais leurs taux reste jusqu'à ce jour faible.

Si on parlait des taux de chômages qui eux aussi s'accroissent d'année en année chez les femmes surtout par rapport au niveau d'études et c'est selon les spécialités nous avons un taux de 33,3% de chômage chez les femmes qui sont issus d'un niveau d'instruction supérieur contre 10,4% des hommes du même niveau « statistiques ONS 2013 », comme on va le voir dans les tableaux suivant :

Tableau 2 : totale du taux de chômages selon le niveau d’instruction, le diplôme obtenu en %  
année 2010

	Masculin	Féminin	Total
Total	8.1	19.1	10.0

Source : ONS «activité, emploi et chômage au 4eme trimestre 2010 »

On peut comparer les résultats de cette étude avec les résultats obtenu par ONS en 2013 qui étaient de :

Tableau 3 : Taux de chômages selon le niveau d’instruction, le diplôme obtenu en % année  
2013

Niveau d’instruction	Masculin	féminin	total
Sans instruction	2.2	5.5	2.7
Primaire	6.4	9.7	6.7
Moyen	10.4	17.3	11.1
Secondaire	7.9	16.0	9.7
Supérieur	9.4	19.2	14.0
Diplôme obtenu			
Aucun diplôme	7.5	12.5	8.1
Diplômé de la formation professionnelle	10.7	17.9	12.3
Diplômé de l’enseignement supérieur	9.7	19.1	14.3
Total	8.3	16.3	9.8

Source : ONS «activité, emploi et chômage au 4eme trimestre 2013 »

On remarque une légère baisse du taux de chômage des femmes en 2013 par rapport à celui de 2010 qui était de 19.1% et qui est devenu 16.3% en 2013.

Tableau 4 : Taux de chômages des diplômés de l'enseignement supérieur selon les spécialités, étude faite en l'année 2010 par l'ONS

Filières	Masculin	Féminin	Total
Lettres et arts	14.7	34.4	27.3
Sciences sociales, commerce et droit	14.0	43.7	28.7
Sciences (sciences de la vie, physique, mathématique, statistique et informatique)	9.8	28.6	18.1
Ingénierie, industrie de transformation et de production, architecture et bâtiment)	9.4	39.7	14.8
Santé et protection sociale	1.6	5.9	3.8
Autres	11.4	17.3	13.4
Total des diplômés de l'enseignement supérieur	11.1	33.6	21.4

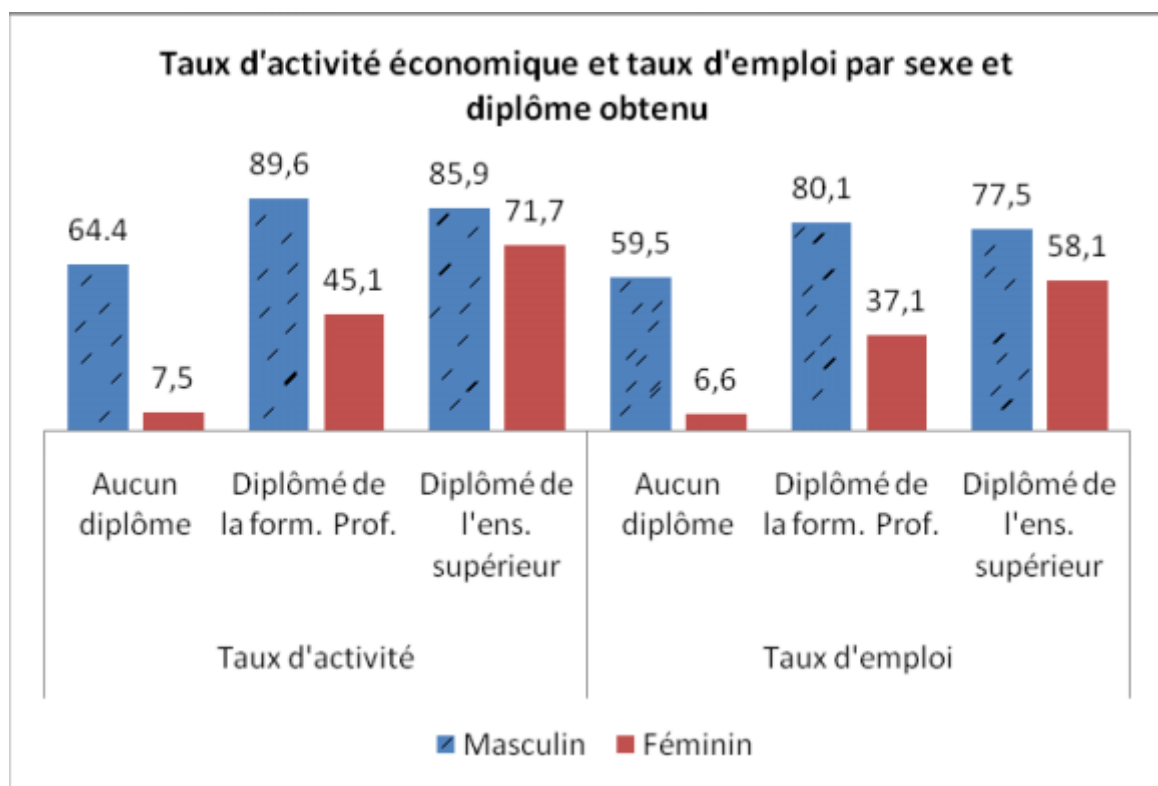
Source : ONS «activité, emploi et chômage au 3eme trimestre 2010»

Dans ce tableau on voit bien que même si les hommes et les femmes ont le même diplôme il y a une inégalité par rapport au taux de chômage, on prend un exemple de la filière sciences sociales des étudiantes hommes femmes de la même spécialité mais le taux chômage chez les femmes est plus important que celui des hommes, les taux sont de 11.4% hommes et de 17.3% pour les femmes.

En volume, la population résidente est passée de 34 590 000 à 38 297 000 entre les 1<sup>er</sup> juillet 2008 et 2013, soit un accroissement brut de 3 706 000 personnes, ce qui correspond à un taux d'accroissement annuel moyen de 2,06%. Cependant, il est à noter, que le dynamisme enclenché au début des années 2000 par la reprise du volume des naissances, associé à la transition démographique entamée à la moitié des années quatre-vingt ont conduit à des modifications structurelles dans la pyramide des âges de la population. Ainsi, durant cette période, nous assistons à une régression du volume de la population âgée de 10 à 24 ans, (soit une baisse de 378 000 pour la catégorie âgée de 10 à 14 ans et 524 000 auprès des 15-24 ans entre 2008 et 2013) En revanche, notons l'augmentation du volume de la population résidente totale touchant d'une manière différenciée les autres groupes d'âges ; plus importante auprès des moins de 5 ans, des 30-35 ans et des 5-9 ans.

Nous avons aussi un schéma qui démontre les taux d'activité économique et taux d'emploi par sexe et diplôme obtenu, c'est une étude qui à été faite par l'ONS en 2013 :

Schéma 2 : taux d'activité économique et taux d'emploi par sexe et diplôme obtenu

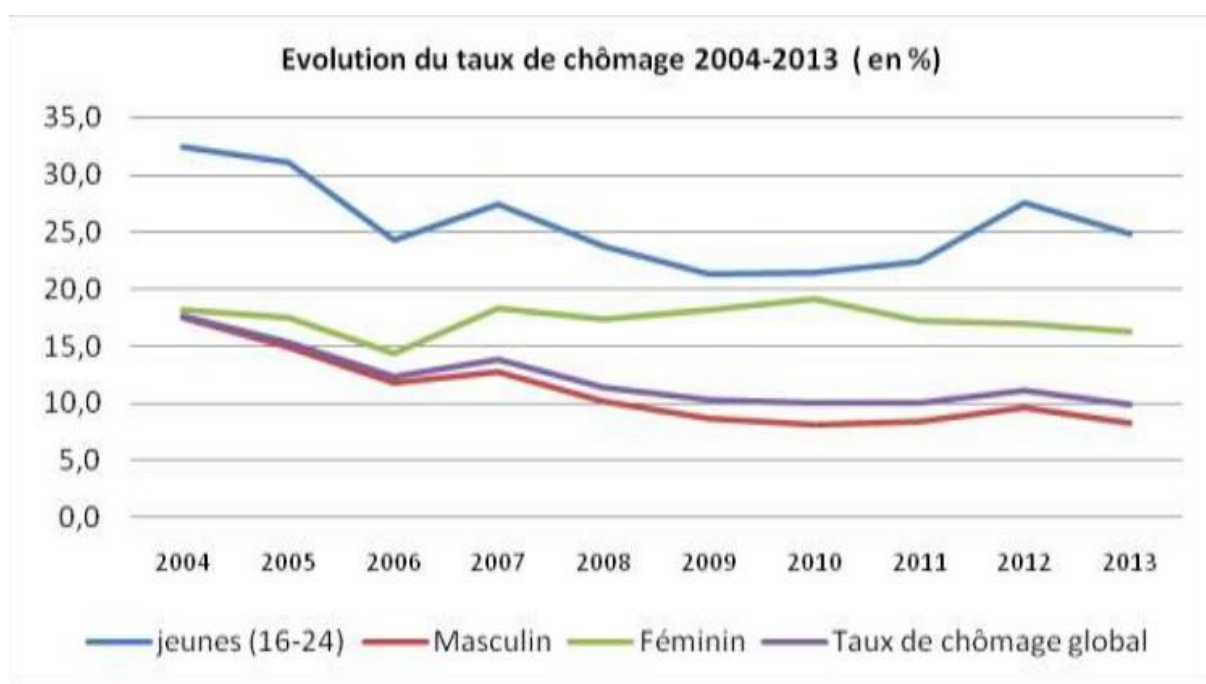


Source : ONS, 2013

Dans ce schéma nous distinguons bien la différence qu'il y a entre les hommes et les femmes, selon leurs diplômes. Nous constatons que les femmes sont moins actives et leurs taux d'emplois est en dessous de celui des hommes.

Nous allons vous exposer un autre schéma qui nous montre l'évolution des taux de chômages entre 2004 & 2013 en Algérie et l'étude à été faite par l'ONS :

Le schéma 3 : l'évolution des taux de chômages en Algérie de 2004 jusqu'à 2013 en %



Source : ONS 2013

Ce schéma nous explique l'évolution du taux de chômages de 2004 jusqu'à 2013. On observe que le taux de chômage des femmes depuis 2004 a toujours été plus élevé que celui des hommes<sup>15</sup>.

## 2. Evolution homme femme et condition de travail

Depuis 1948, date de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, le principe de la pleine égalité entre les hommes et les femmes ainsi que de plus en plus entre les diverses catégories

<sup>15</sup> <http://www.ons.dz/>

de citoyens, ne cesse d'être réaffirmé à travers les différentes conventions et conférences internationales que l'ONU toujours pleinement engagée dans la poursuite de cet objectif, continue de soutenir. L'application du principe d'égalité qui relève non seulement des droits humains fondamentaux, est aussi reconnue comme une condition essentielle à l'atteinte des objectifs de développement humain. Ainsi, l'expérience internationale capitalisée, ne cesse de confirmer que l'élimination de toutes les formes de discrimination en particulier, à l'égard des femmes et l'amélioration de leur statut dans une société reste une des meilleures et des plus efficaces réponses aux besoins de l'ensemble de la population. Les engagements de l'Algérie sur le plan international et plus particulièrement sa ratification de la convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW), de la convention relative aux droits de l'enfant ainsi que l'adoption des programmes d'action des conférences internationales de la décennie 1990 (Vienne, Le Caire, Pékin), l'évolution du cadre législatif national, l'adoption de programmes et stratégies nationaux à visées égalitaires dont en particulier, la stratégie nationale de lutte contre la violence à l'égard des femmes officiellement introduite à la fin 2007, confirme l'adhésion de l'Etat algérien aux principes d'égalité et l'attachement à la lutte contre les inégalités sociales, les inégalités de chances, les inégalités de promotion ainsi que toutes autres disparités entre les hommes et les femmes.<sup>16</sup>

Cette publication indique que l'Algérie cherche à ce qu'il y'ait une égalité d'évolution homme femme en Algérie. Ce principe d'égalité est consacré par la Constitution algérienne prise dans son article 29 nous l'avons cité dans notre première section. Concernant l'Algérie, l'état des lieux du dispositif juridique national réalisé montre que la législation nationale est en grande partie conforme aux dispositions énoncées par les principaux instruments internationaux même si certains d'entre eux n'ont pas été ratifiés.

Dans la législation Algérienne l'homme a les mêmes chances d'évolution, car en effet en Algérie il n'y a pas de discrimination c'est un principe constitutionnel.<sup>17</sup>

### **3. Etre femme dans un poste de direction en Algérie**

Depuis 2006, le Forum économique mondiale publie un rapport sur l'égalité homme femme, ce forum est devenu une référence pour faire renier une parité homme femme dans les pays. Ce

---

<sup>16</sup> [http://www.un-algeria.org/reports/instruments\\_internationaux\\_SNU2007.pdf](http://www.un-algeria.org/reports/instruments_internationaux_SNU2007.pdf)

<sup>17</sup> [http://www.ciddef-dz.com/pages-index/revues\\_archives.php](http://www.ciddef-dz.com/pages-index/revues_archives.php)

forum consiste à réunir un certain nombre de pays qui veulent faire partie du classement des pays où il y a le plus d'égalité entre hommes et femmes.

Pour faire partie de ce classement ? les pays doivent suivre certaines condition et atteindre des résultats bien précises ; «la participation économique et les opportunités, au niveau du salaire, du niveau de participation à la décision politique, l'accès à des emplois qualifiés. L'éducation est également un facteur important pour juger de l'égalité des genres, en comparant l'accès à l'éducation politique, c'est-à-dire principalement qui compose les organes de décisions, et enfin l'indice prend en compte la santé et la longévité.<sup>18</sup>

Ci-joint les résultats obtenus par l'Algérie en 2013 qui ne sont pas honorable car au début les taux avaient une tendance haussière, mais en 2013 le classement de l'Algérie par rapport aux normes de cette étude a baissé de 4 places par rapport à 2012 :

« L'indicateur d'égalité homme-femme montre une légère tendance haussière de l'indice de genre en Algérie de 2006 à 2009. En effet, l'indice est en 2006 de 0,6018, en 2007 de 0,6068, en 2009 de 0,6119. Pourtant, l'indice algérien va ensuite fluctuer pour enfin subir une baisse importante, signifiant une hausse des inégalités. En effet, le score algérien en 2013 est de 0,597, soit le score le plus bas en Algérie depuis 2006. Ainsi, l'Algérie a subi une perte de place dans le classement mondial. À la 97<sup>ème</sup> place en 2006 (sur 115 pays), elle est à la 117<sup>ème</sup> place en 2009 (sur 134 pays), puis 120<sup>ème</sup> en 2012 sur 135 pays. En 2013, l'Algérie se place à la 124<sup>ème</sup> position sur 136 pays en 2013. L'Algérie perd donc 4 places par rapport à 2012. »<sup>19</sup>

Depuis peu, il y a eu en Algérie une mutation socio-économique qui a redynamisé l'activité des femmes Algériennes par rapport à des professions intellectuelles et leurs intégrations dans les entreprises, mais si on va voir les chiffres de 2014 qui ont été publié sur le taux de femmes dans des postes de responsabilités est toujours faible par rapport à celui des hommes ; « entre 1962 & 2014, l'effectif des femmes occupées a été multiplié par 20 en passant de 5.2% de travailleurs des deux sexe à 16.8% en 2014, et pour les professions d'encadrement comme directeurs, cadres dirigeants et gérants représentent 1.6% de femmes au totale contre 2.9% d'hommes.»<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> <http://www.algerie-focus.com/blog/2014/05/global-gender-gap-report-2013-egalite-homme-femme-on-en-est-ou/#sthash.KMAtWD9U.dpufwww.algerie-focus.com/blog/2014/05/global-gender-gap-report-2013-egalite-homme-femme-on-en-est-ou/>

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> <http://www.algerie-focus.com/blog/2014/05/global-gender-gap-report-2013-egalite-homme-femme-on-en-est-ou/#sthash.KMAtWD9U.dpufwww.algerie-focus.com/blog/2014/05/global-gender-gap-report-2013-egalite-homme-femme-on-en-est-ou/>

Selon Mme LAKEHAL, une chercheuse économiste qui a publié dans focus Algérie, celui qui a été publié le 8 mars 2015 sur le thème de l'égalité homme femme en Algérie et pour une meilleure insertion des femmes dans les professions intellectuelles, faible accès aux postes de décision « la difficulté des femmes à accéder à un poste d'emploi, en dépit de leur effectif nettement plus réduit dans la population active et leur niveau d'instruction plus élevé »

« Un sondage sur l'emploi féminin en Algérie a été réalisé par le leader du recrutement sur Internet Emploi-tic. Le sondage fait le bilan de la situation de l'emploi féminin en général à savoir le recrutement, la carrière et les difficultés professionnelles. Réalisé sur la base de 1 000 femmes membres du site Emploi-tic. En effet, pas moins de 72% des femmes interrogées “ne sont pas satisfaites des conditions de travail dans lesquelles elles évoluent”. 25% estiment qu'elles ont droit aux mêmes opportunités d'évolution que les hommes et 14% des femmes estiment qu'il n'y a aucune évolution dans leur carrière. Elles révèlent que diverses contraintes freinent leur évolution au sein de l'organisme employeur. Pas moins de 44% des sondées citent la discrimination dans l'attribution des promotions comme principale contrainte à leur réussite dans le milieu professionnel. Par contre, 39% des femmes estiment que leur niveau de formation et perfectionnement entrave leur évolution professionnelle. Paradoxalement, seules 32% des femmes sondées attribuent leur stagnation professionnelle à leur vie de famille, c'est-à-dire la difficulté de concilier le foyer et le travail.

D'autres résultats de cette étude qui démontrent que :

- 75% des femmes ayant un emploi sont célibataires contre 25% mariées.
- plus de 39% des femmes actives ciblées par le leader de l'emploi sur Internet ont un niveau d'études supérieur, soit bac + 5 voire plus et 37% sont à bac + 4.
- Quant au niveau d'expérience, avancé comme critère incontournable pour justifier la non-féminisation des postes de responsabilité.
- le même document note que 34% des femmes actives interrogées ont une assez longue expérience contre 13% qui viennent tout juste de découvrir le monde du travail. Et 37% qui ont déjà un petit parcours.

Les résultats du sondage réalisé par Emploi-tic fait ressortir que 2% seulement des femmes actives occupent le poste de cadres dirigeants et 9% sont reconnus comme des cadres supérieurs contre 5% nommées chef d'équipe ou manager. Côté salaire, à la question de savoir s'il y a une différence entre le salaire des hommes et celui des femmes, 64% des sondées ont répondu non contre 36% oui. Chose somme toute normale puisque le salaire dépend du poste occupé. Et

comme les meilleurs postes sont “masculins” les salaires ne peuvent que l'être également. Dans cette même étude nous avons comme constatation que 44% de femmes en poste sont à la recherche d'un nouveau poste d'emploi avec de meilleures conditions de travail et opportunités d'évolution. Aussi que “de plus en plus de femmes sont confrontées à de multiples difficultés dans la recherche d'un poste de travail. D'après les sondés le plus contraignant pour eux à trouvé un bon poste c'est la situation familiale et le poste visé. Mais ceci ne freine point les ambitions des femmes qui sont de plus en plus nombreuses, 44% à vouloir travailler dans des entreprises multinationales. 28% préfèrent les grandes entreprises algériennes, 24% les administrations publiques et seulement 2% s'intéressent aux offres d'emploi des PME. En dépit de toutes les contraintes, les femmes sondées souhaitent occuper des postes de responsabilité, 31% dans le management et la gestion, 20% dans le marketing, 13% dans le domaine des finances et 7% des femmes s'intéressent aux métiers du BTPH.<sup>21</sup>

Dans notre section nous vous avons exposé les statistiques de l'ONS sur les taux d'activités et de chômages des hommes et des femmes et des comparaisons entre les dates, pour dire que cette différence est ancienne et qu'elle persiste jusqu'au jour d'aujourd'hui.

### **Conclusion du premier chapitre :**

Dans notre chapitre nous concluons que la constitution Algérienne affirme expressément le principe de l'égalité de tous en ce qui concerne les droits économiques et les autres droits de la sphère publique comme l'éducation, la santé, le travail, l'accès aux fonctions et à l'emploi publics. D'ailleurs l'article 31 stipule que «les institutions ont pour finalité d'assurer l'égalité en droits et devoirs de tous les citoyens et citoyennes en supprimant les obstacles qui entravent l'épanouissement de la personne.<sup>22</sup>

Avec des textes réglementaires égalitaires et des chiffres de scolarisation plus que satisfaisant. Ces éléments mettent en lumière des dysfonctionnements dans le marché du travail qui n'arrive pas à trouver une place sûre à ces femmes diplômées.

---

<sup>21</sup> <http://www.djazairess.com/fr/liberte/131803>

<sup>22</sup> [http://www.ciddef-dz.com/pages-index/revues\\_archives.php](http://www.ciddef-dz.com/pages-index/revues_archives.php)

**Chapitre 2 :**

**LEADERSHIP FEMININ AU SEIN  
DES ENTREPRISES**

«Le leadership, ça n'a rien d'évident. Il en est ainsi par ce que personne ne sait vraiment ce que c'est et aussi par ce que, bien exercé, il varie dans la pratique, d'une situation à l'autre».

Henry Mintzberg

Les entreprises d'aujourd'hui ne parlent plus de manager mais de leader. Le manager doit posséder la capacité de vision stratégique de tout ce qui l'entoure, en faisant preuve de vision à long terme, et d'une capacité à réaliser une planification stratégique efficace, cette capacité implique que le manager sache identifier, détecter et déceler. Tout en ayant un sens de la synthèse, d'anticipation et esprit de décision. Leader est un mot apparu au XIII<sup>e</sup> siècle en Angleterre. Ils viennent du verbe anglais *to lead*, qui signifie mener. Abraham Zaleznik, de Harvard Business School, dans son article des années 70 « *Manager and leader: are they different?* » Et dans son livre, *The Managerial Mystique*, affirme que Les leaders, s'impliquent davantage et sont plus dynamiques à l'égard des objectifs assignés. Ce sont des innovateurs, qui prennent des risques, ils motivent leur entourage et s'épanouissent en changeant et en améliorant leurs façons de faire ; c'est une première comparaison entre manager et leader. Nous nous approfondirons dans ce concept dans ce qui suit.

## **Section 1 : LEADERSHIP FEMININ**

### **1. Définition du leader**

De nos jours, le concept du leadership est devenu indispensable pour l'efficacité de gestion des entreprises. On peut trouver plusieurs définitions du leader :

- ❖ 1ere définition : « le leadership c'est la fonction du leader, qui est dans une position dominante.»<sup>23</sup>
- ❖ 2eme définition : Le leadership est l'influence d'un individu sur un groupe. C'est une relation de confiance temporaire et parfois éphémère et réciproque, le leader doit autant avoir confiance dans le groupe que la majorité du groupe a confiance en lui. Elle se manifeste par sa capacité à fédérer et à mobiliser les énergies autour d'une action collective. Elle se traduit par une élection formelle ou informelle, explicite ou implicite,

---

<sup>23</sup> Dictionnaire de langue française ; Larousse, 2013

au cours de laquelle la majorité des membres du groupe reconnaît un des leurs comme le leader légitime et lui délègue son pouvoir de décision.<sup>24</sup>

- ❖ 3eme définition : « Antonin GAUNAND Consultant-formateur et conférencier, expert en leadership et management définit le leadership comme suit : Le leadership c'est la capacité d'une personne à influencer et à fédérer un groupe, pour atteindre un but commun, dans une relation de confiance mutuelle, et pour une durée limitée.

**1. Influencer et fédérer un groupe** : Le leadership est une autorité d'influence. Cela implique pour le leader de :

- Communiquer efficacement avec les membres du groupe
- Faire adhérer l'équipe à un but commun
- Motiver les membres de l'équipe à atteindre les objectifs fixés

**2. Pour atteindre un but commun** : Un groupe se définit par la réalisation d'un but commun, qui se manifeste à deux niveaux :

- Une vision, qui a pour objet d'inspirer les membres de l'équipe et de donner du sens à l'action.
- Un ou plusieurs buts, qui ont pour objet de cadrer l'action. Les buts constituent une « mise en mots » de la vision.

**3. Dans une relation de confiance mutuelle** : Un leader tient son autorité des membres du groupe, qui le reconnaissent comme tel. Cela implique :

- Une confiance du groupe vers le leader et une confiance du leader vers le groupe.
- Un respect mutuel et une écoute réciproque.

**4. Pour une durée limitée** : On ne peut pas être un leader à tout moment ou sur une longue période, l'environnement joue un rôle prépondérant, une situation de crise par exemple peut radicalement bouleverser le leadership dans un groupe.

Il appartient au leader d'exercer son leadership, ce qui implique :

- D'utiliser les leviers du leadership participatif ou démocratique, solliciter les membres du groupe et partager avec eux la responsabilité de la prise de décision.

- D'être capable de laisser la place aux autres quand c'est nécessaire, notamment lorsqu'une personne est plus compétente sur un sujet donné.<sup>25</sup>
- ❖ 4eme définition : le leadership et la capacité d'un individu de mobiliser les énergies du groupe au tour d'une action. Le leader est une personne reconnue par un groupe avec sa conviction de légitimité, sa vision, sa façon d'entraîner les autres à la réalisation des buts communs et surtout avec son attitude son enthousiasme. Le leader a la capacité de se mettre à la première place pour exercer son pouvoir sur les autres, il est le numéro un dans un domaine précis.<sup>26</sup>

Le leader est la personne qui a la capacité d'influencer, de motiver et à rendre les autres capables de contribuer avec efficacité et succès à la réalisation d'un projet auquel il participe. Le leader exerce une autorité sur ses collaborateurs sans nécessairement avoir un lien hiérarchique avec eux, il est suivi grâce à sa passion ses idées son charisme et sa capacité d'influencer et de convaincre les autres à réaliser des objectifs communs. Le leadership a la capacité de créer une relation émotionnelle véritable avec les membres d'un groupe afin de les amener à transcender leurs besoins individuels au profit d'objectifs communs.<sup>27</sup>

La plupart des entreprises aujourd'hui sont sur-managées et sous-dirigées. Elles doivent développer leur pratique de leadership. Les entreprises performantes n'attendent pas qu'un leader se présente. Elles recherchent activement des personnes possédant un fort potentiel en ce domaine, et les soumettent à des expériences propres à développer ce potentiel. De fait, avec une sélection attentive, la formation et le soutien nécessaires, des personnes peuvent jouer un rôle important dans le leadership d'une organisation. L'auteur explique qu'en assemblant les compétences d'un bon leader avec un bon manager l'organisme sera encore plus performant<sup>28</sup>

Toutes ces définitions s'appliquent-elles sur le management au féminin ?

---

<sup>26</sup> FOURES. (Elena), *leadership au féminin*, éditions progressor, 2010, MONFORT, p : 11

<sup>27</sup> [http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions\\_francais/leadership\\_f.pdf](http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/leadership_f.pdf); année 2010

<sup>28</sup> [http://aquitaine-mopa.fr/IMG/pdf/Formation\\_MOPA\\_-\\_2\\_et\\_3\\_avril\\_2008\\_-\\_Mylene\\_Beze.pdf](http://aquitaine-mopa.fr/IMG/pdf/Formation_MOPA_-_2_et_3_avril_2008_-_Mylene_Beze.pdf)

## 2. Définition du leadership féminin :

On peut trouver plusieurs écrits sur le leadership féminin mais il n'y pas une définition bien précise car le leadership féminin a le même principe que le leadership masculin, la seule différence est c'est qu'il est exercé par des femmes.

Comme il a été cité dans le livre *Leadership Féminin* ELENA Fourés, dans son ouvrage donne un exemple très évocateur sur l'exercice du pouvoir dans le milieu animal, elle cite l'exemple des éléphants où c'est la femelle la plus âgée qui joue le rôle de leader, alors pourquoi il n'y aurait pas un leadership féminin ? Rappelons que le leadership féminin c'est tout simplement l'exercice du pouvoir au féminin.

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 leurs rôles de mère et d'épouse. Très rapidement, elles se sont vues 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 management. Ce fut un changement fondamental dans la conscience collective des femmes.<sup>29</sup> Cette réussite sociale a générée le phénomène de la *working girl*, qui veut dire la femme qui travaille, et a propagée 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.<sup>30</sup>

En matière de leadership, les femmes ont un passif collectif particulièrement handicapant ; ce passif peut être d'origine historique, sociétal ou même culturel. Le conditionnement socioculturel et religieux des femmes dans le sens de la soumission prime dans la majorité des religions, de ce conditionnement découle, aujourd'hui, un passif collectif d'autant plus dangereux pour les femmes, car il est de l'ordre du non-dit, beaucoup de femmes n'en sont même pas conscientes, et les hommes ne se sentant pas concernés par le sujet ; ils se désintéressent car ils préfèrent être les seuls leaders.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> FOURES. (Elena), *leadership au féminin*, éditions progressor, 2010, MONFORT, p21&22

<sup>30</sup> Ibid. p : 23

<sup>31</sup> FOURES. (Elena), *leadership au féminin*, éditions progressor, 2010, MONFORT, p16

L'auteur de la revue *International Management* numéro 4, qui a abordé un sujet sur le management féminin a été publié que selon Anne Cherret de La Boissière, qui est consultante et formatrice en management et communication, que les femmes et les hommes sont certes différents, et ont des styles de management différents. Ces différences sont d'ordres sociaux. Sur cette base l'auteur préconise la mise en œuvre d'un style de leadership mixte, dans lesquels hommes et femmes mobiliseraient leurs deux comportements.<sup>32</sup>

Ce qui nous laisse penser qu'il existe un style de leadership féminin qu'on va aborder dans notre prochain point.

### **3. Les qualités du leadership féminin :**

Les qualités du leadership féminin sont les mêmes que ceux du leader masculin, sauf qu'il y a quelques détails qui diffèrent, qui sont causés par le sentiment de diminution que ressent la femme dans son milieu de travail, qui font qu'elle doit prouver qu'elle est compétente pour se démarquer par rapport à ses collègues hommes, elle doit se montrer plus dévouée, et elle doit atteindre les objectifs de son entreprise avec brio. Si on revient à des résultats d'études Le leadership féminin pour un modèle européen de management responsable, nous constatons que les chercheurs ont trouvé des qualités spécifiques au leadership des femmes. En effet dans cette études les chercheurs disent que les femmes attachent plus d'importance à aider les autres, et comme les femmes favorisent le style de leadership plus participatif que leurs collègues masculins elles sont en contact permanent avec leurs équipes, elles ignorent les différences entre elles et les autres. Quand la femme est chef d'équipe son leadership fait qu'elle les oriente constamment et les aide à l'accomplissement de leurs tâches.<sup>33</sup>

### **3. La reconnaissance d'un style de leadership féminin :**

Bien que certaines personnes considèrent ce débat comme inutile, des recherches récentes se sont concentrées sur les différences entre les styles de leadership masculin et féminin. Et l'analyse de ces deux styles est importante pour savoir qui est le meilleur style ? Sont-ils complémentaire ? Et d'après cette étude nous allons voir que les spécialistes insistent sur les différences et ressemblances liées au genre dans les rôles de leadership. Et comme il y a eu des études récentes qui ont comparé et évalué les deux styles de leadership, c'est-à-dire le style masculin et féminin pour savoir quel est le style le plus efficace. Ces spécialistes ont découvert

---

<sup>32</sup> PIGEYRE Frédérique & VERNAZOBRES Pilippe, *International Management, Le Management Féminin entre Stéréotypes et Ambiguïtés*, Vol 17, numéro 4, 2011, Université Paris-Est

<sup>33</sup> [http://www.eurocadres.org/IMG/pdf/Brochure\\_Femanet\\_FR.pdf](http://www.eurocadres.org/IMG/pdf/Brochure_Femanet_FR.pdf)

que la considération était l'aspect le plus important pour qu'un leadership soit efficace, et comme cette qualité est perçue comme une qualité féminine, les chercheurs travaillant sur les styles de leadership ont conclu en premier que pour qu'un leadership réussisse sa mission, il doit avoir des caractéristiques féminines.

Dans cette même brochure qui compare les styles de leadership des hommes et des femmes, nous avons constaté selon l'auteur qu'il existait des différences significatives liées à leurs style de leadership, comme quand il stipule que les femmes sont plus efficaces que les hommes car elles sont plus transformationnelles que leurs homologues, elles savent motiver et soutenir les membres de leurs équipes. Aussi que les femmes favorisent les relations interpersonnelles contrairement aux hommes qui eux pensent que à la réalisation des tâches. On dit souvent que les femmes sont sociables, soucieuses des relations interpersonnelles et du bien-être des autres, et pour ce il y a des dirigeantes qui rencontrent des problèmes de légitimité, parfois les travailleurs résistent aux leaderships des femmes, et pour contourner cette résistances elles doivent adopter un style de leadership plus démocratique et participatif afin de gagner la légitimité des membres de leur équipe et d'éviter qu'ils résistent à leur autorité.<sup>34</sup>

Mais le plus important à tirer de cette section est que le leadership féminin est au même niveau que le leadership masculin, surtout avec les résultats obtenu par l'atelier de FEMANET sur « Le leadership féminin pour un modèle européen de management responsable » qui a conclu que les deux styles de leadership féminin et masculin étaient nécessaires et que chacun possédait ses avantages. Dès lors, pour le succès organisationnel de l'entreprise, il faut recommander politiquement un climat encourageant la diversité des styles et la combinaison des caractéristiques des styles masculins et féminins.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> [http://www.eurocadres.org/IMG/pdf/Brochure\\_Femanet\\_FR.pdf](http://www.eurocadres.org/IMG/pdf/Brochure_Femanet_FR.pdf)

<sup>35</sup> Ibid.

## Section 2 : obstacles à l'émergence du leadership féminin

Les freins à l'accès aux postes de décision sont nombreux et présents dans la plupart des entreprises. Ils relèvent par exemple de stéréotypes amenant à considérer qu'un type de travail convient d'avantage aux hommes qu'aux femmes ou vice-versa, comme l'illustre l'expression employée dans les milieux anglo-saxons « think manager, think male ». Des freins concernant aussi des a priori liés au recrutement de cadres dirigeants féminins ; réticence à recruter des femmes pour diriger des services composés d'hommes, les recruteurs craignent que les femmes aient plus de difficultés à obtenir la confiance et le respect des clients ,ils ont appréhension concernant l'implication professionnelle des cadres mères de familles, etc.

Ces préjugés en l'absence d'une vigilance particulière de la direction de l'entreprise peuvent avoir une influence réelle dans la mise en œuvre de la politique de recrutement et dans la gestion des compétences.<sup>36</sup>

Nous allons voir dans cette section les obstacles que peuvent rencontrer les femmes dans le milieu professionnel qui peuvent être le plafond de verre, des obstacles organisationnels et socioculturels.

### 1. Le plafond de verre

Le plafond de verre est une expression apparue aux [États-Unis](#) à la fin des [années 1970](#). Elle s'est fait connaître en [1986](#) à la suite d'un article publié dans le [Wall Street Journal](#) ; elle désigne le fait que, dans une structure [hiérarchique](#), les niveaux supérieurs ne sont pas accessibles à certaines catégories de personnes.<sup>37</sup>

L'obstacle du «plafond de verre» est essentiellement attribuable à des facteurs culturels et psychologiques qui entravent les progrès des femmes en milieu de travail. Il serait légitime de se questionner quant à la spécificité du concept de plafond de verre. En quoi se distingue-t-il, en une forme d'inégalité ? « Cotter, Hermsen, Ovadia, and Vanneman (2001) répondent à cette question en décrivant le plafond de verre comme une forme particulière et spécifique d'inégalité et ce, grâce à quatre critères. Le premier critère concerne l'existence de barrières invisibles entravant l'ascension hiérarchique des femmes pour causes de leurs expériences, leurs

---

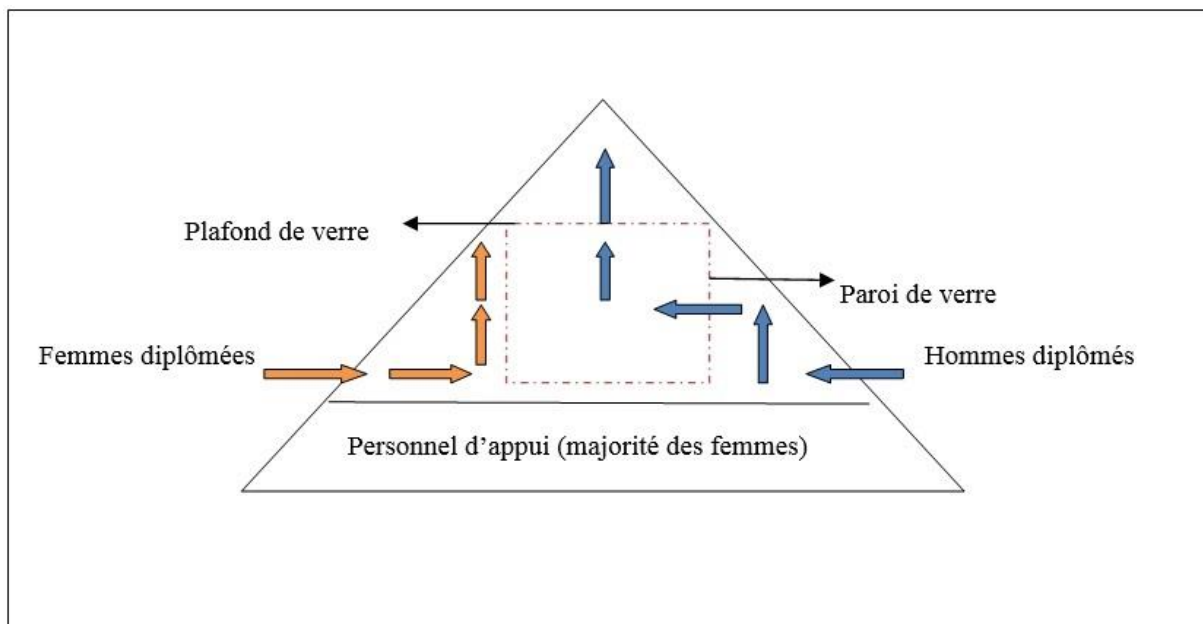
<sup>36</sup> Mémoire de fin d'étude sur *L'EMERGENCE DU LEADERSHIP FEMININ DANS L'ENTREPRISE MODERNE*, élaboré par Melle. Radia MACHTOUR & Melle. Anfel RASSELKAF, 25ème Promotion, EHEC d'Alger, Juin 2012, deuxième chapitre p : 52

<sup>37</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Plafond\\_de\\_verre](http://fr.wikipedia.org/wiki/Plafond_de_verre)

compétences, leurs niveaux d'études, Le deuxième implique que ces obstacles à l'avancement sont plus présents à mesure que l'on se rapproche du sommet de la hiérarchie. Troisièmement, le plafond de verre s'observe c'est-à-dire que ce sont les avancements dans la carrière des femmes, les promotions à des postes de direction qui sont à prendre en compte plutôt que le nombre de femmes à ces postes à un moment précis. Enfin, le dernier critère se rapporte aux inégalités grandissantes entre les hommes et les femmes au fur et à mesure qu'ils évoluent dans leur carrière professionnelle au sein de l'entreprise. »<sup>38</sup>

Comme le résume le schéma qui suit :

Schéma 4 : Les difficultés rencontrées par les femmes lors de leur progression professionnelle au sein d'une pyramide organisationnelle :



Source : « mémoire de fin d'étude sur *L'EMERGENCE DU LEADERSHIP FEMININ DANS L'ENTREPRISE MODERNE*, élaboré par Melle. Radia MACHTOUR & Melle. Anfel RASSELKAF, 25ème Promotion, EHEC d'Alger, Juin 2012, deuxième chapitre p : 54 »

<sup>38</sup> Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade de Master en sciences psychologiques à finalité spécialisée en psychologie du travail et des organisations *Antécédents et conséquences de la perception d'un plafond de verre chez les femmes managers*, Année 2012/2013

Ce schéma nous montre l'évolution de carrière d'hommes et de femmes diplômés, et on constate que l'évolution de l'homme au niveau de l'échelle organisationnelle d'une entreprise se fait plus rapidement que celle d'une femme, et cela à compétence égale, car la femme reste confrontée au plafond de verre qui l'empêche d'accéder aux postes décisionnels.

Cependant certains experts dans le domaine, considèrent que malgré la progression de la femme dans le monde du travail, dans les pays occidentaux le plafond de verre n'en demeure pas moins brisé mais fissuré seulement.

A cette théorie du plafond de verre, s'ajoute celle de l'échelon gluant ou encore celle du labyrinthe, mais néanmoins elles convergent toutes vers le même sens, et véhiculent la même idée d'obstacle freinant le développement du leadership féminin.<sup>39</sup>

## **2. Les obstacles organisationnels**

Les femmes rencontrent plusieurs obstacles d'ordre organisationnels dans les entreprises ou elles travaillent, car même si toutes les lois qui régissent le code du travail sont égalitaires entre homme et femmes comme nous l'avons mentionné dans notre premier chapitre, mais la réalité sur terrain est autre. Les femmes ont du mal à occuper des postes de haute responsabilité hiérarchiquement parlant.

Si l'égalité juridique des femmes et des hommes ne fait pas de doute, même si certains aménagements sont encore nécessaires, les statistiques fournissent un verdict sans appel sur les inégalités entre les deux sexes sur le marché du travail, et les difficultés organisationnelles que les femmes rencontrent dans le monde du travail depuis l'embauche jusqu'à la retraite peuvent se résumer à ces quelques points :

- **Manque de parrainage** : le parrainage est un appui supplémentaire, c'est un ensemble d'acteurs intervenant pour faciliter la tâche aux employés et aux créateurs d'entreprises tout au long de leur parcours d'installation mais dans notre cas on parle de parrainage des femmes dans les entreprises, pour qu'elles puissent atteindre des postes de responsabilités. Ce parrainage peut être sous diverses formes :

---

<sup>39</sup> Mémoire de fin d'étude sur *L'EMERGENCE DU LEADERSHIP FEMININ DANS L'ENTREPRISE MODERNE*, élaboré par Melle. Radia MACHTOUR & Melle. Anfel RASSELKAF, 25<sup>ème</sup> Promotion, EHEC d'Alger, Juin 2012, deuxième chapitre p : 54

1/ leurs faire des formations pour améliorer leurs savoir-faire technique et acquérir des compétences en gestion.

2/ leurs assurer un accompagnement nécessaires à leurs poste.

3/leurs faire un suivie, car elles auront toujours besoin de conseils pour s'habituer et assurer un bon accomplissement de leurs objectifs.<sup>40</sup>

- Exclusion des réseaux informels de communication : dans la spécificité de la femme c'est qu'elle ne s'est pas construite des relations informelles avec ses collègues et collaborateurs, les femmes ne construisent pas des relations d'intérêt, elles viennent accomplir leur travail et repartir chez elles, donc leurs carnet de contact est presque vide, et leur réseau de connaissances n'est pas aussi développer comme celui des hommes qui ce font des amis de partout.
- Absence de modèles féminins à suivre : Nous avons tous besoin de références, de modèles et d'idéaux. Un modèle c'est un exemple auquel on s'identifie et ce dès l'enfance qu'on ressent le besoin. Mais dans notre cas nous cherchons un modèle de femme qui a réussie professionnellement, ce modèle certes on peut le trouver mais pas beaucoup dans nos entreprises.
- Non-responsabilisation des seniors managers pour l'avancement des femmes : d'après nos recherches effectuées sur terrains et tous les propos tiré nous constatons qu'il y a des dirigeants qui sont contre la promotion de la femme dans des postes de responsabilité, même si la législation lui ouvre droit et qu'elle a les compétences requises pour passer à un poste supérieur le manager ne le lui propose pas car c'est une femme.<sup>41</sup>
- Manque d'opportunité d'assumer une mission visible et à fort défi : comme la plus part des managers et dirigeants ne font pas entièrement confiance aux compétences des femmes ils ne leurs donnent pas des missions à grande importance, par peur qu'elles n'arrivent pas à les réaliser, ce qui fais que les femmes n'ont pas souvent d'importants défis à accomplir.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> [http://www.rotary-district1770.org/offres/file\\_inline\\_src/20/20\\_P\\_243\\_7.pdf](http://www.rotary-district1770.org/offres/file_inline_src/20/20_P_243_7.pdf)

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> <sup>42</sup> [http://www.rotary-district1770.org/offres/file\\_inline\\_src/20/20\\_P\\_243\\_7.pdf](http://www.rotary-district1770.org/offres/file_inline_src/20/20_P_243_7.pdf)

- Manque d'expérience dans le management et l'opérationnel : Le management opérationnel est l'ensemble des techniques centrées sur l'organisation qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité. Il s'agit de manager des hommes, des activités et des évolutions.<sup>43</sup> et comme le management opérationnel analyse spécifiquement les processus opérationnels les systèmes de décision et les système d'information, qui sont des département important dans les organisations, les dirigeants hommes ne veulent pas donner ces taches a des femmes car ils croient que les femmes ne sont pas aptes à être dans ces fonctions, ce qui fais que les femmes n'ont pas trop d'expérience a manager des postes dans l'opérationnel.<sup>44</sup>

Tous les obstacles qu'on vient de site sont liés à une seule et même sphère, et qui est liée à l'environnement organisationnel dans les entreprises.

### 3. Les facteurs socio-culturels

Les freins d'ordre socio-culturels sont les freins les plus importants qui empêchent l'évolution professionnelle des femmes. Les inégalités entre hommes et femmes sont un phénomène universel. Dans tous les pays et dans toutes les sociétés du monde, les femmes font l'objet d'exclusions. À l'origine de ces inégalités se trouve le statut d'humain inférieur que le système patriarcal attribue aux femmes, et qui sert de justification à leur état de subordination à l'égard des hommes.<sup>45</sup> A cette effet nous avons constaté que dans le livre de FOURES ELENA, sur leadership au féminin elle nous a parlé de facteurs de soumissions et que les femmes leaders ne se rendent souvent pas compte que leurs paroles, leurs comportements et attitudes, émettent sans réfléchir des signaux de soumission envers les autres, afin d'adopter une posture de leader il est indispensable de les éliminer et de les remplacer par d'autres signaux plus appropriés à un leader.<sup>46</sup> Sans oublier que la femme en général ou bien même la femme algérienne est responsable de sa famille quelle soit marier ou non dès son jeune âge la femme a des obligations à accomplir à l'intérieur de la maison comme le ménage, qui est une fonction spécifiquement féminine, et cette tache peut être un frein pour sa carrière professionnelle si sa famille ne l'encourage pas à se développer professionnellement.

<sup>43</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Management\\_op%C3%A9rationnel](http://fr.wikipedia.org/wiki/Management_op%C3%A9rationnel)

<sup>44</sup> [http://www.rotary-district1770.org/offres/file\\_inline\\_src/20/20\\_P\\_243\\_7.pdf](http://www.rotary-district1770.org/offres/file_inline_src/20/20_P_243_7.pdf)

<sup>45</sup> <http://countryoffice.unfpa.org/mauritania/drive/EtudeStereotypessocioculturels.pdf> 2011

<sup>46</sup> FOURES (ELENA), *leadership au féminin*, éditions progressor, touville sur montfort, 2010, P66

Nous avons aussi comme obstacle socioculturel ; les stéréotypes et préjugés. Les préjugés c'est un comportement négatif, c'est une sorte de discrimination, les stéréotypes sont des croyances qui concernent des caractéristiques spécifiques et personnels comme les traits de personnalités et les comportements<sup>47</sup>, et comme la plupart des hommes pensent que les femmes sont moins compétentes qu'eux, et que leurs capacités à assimiler les situations et à trouver des solutions rapides aux problèmes est encore plus faible.

Dans cette section nous avons parlé des freins que rencontrent les femmes dans leurs parcours professionnels. Des freins causés par leurs environnements de travail qu'ils soient externes ou internes. Comme nous l'avons cité dans notre section en premier le plafond de verre qui empêche les femmes de progresser professionnellement et d'atteindre des postes dans le top management. Puis on a abordé les facteurs organisationnels que peuvent rencontrer les femmes dans leurs milieux de travail, aussi des facteurs socioculturels qui sont sous forme de discrimination et des inégalités entre hommes et femmes. Il y a eu des études qui ont été faite sur cette inégalité, et les résultats ont donné que les différenciations entre la femme et l'homme ne sont pas innées. Elles sont apprises dès l'enfance, et elles sont le résultat des attitudes et comportements qu'un environnement humain a donné. Nous avons trouvé une étude faite à ce sujet, c'était lors d'un colloque organisé par l'AFEPEC, l'association féministe pour l'épanouissement de la personne et l'exercice de citoyenneté au niveau du CRASC d'Oran, il était animé par JACQUELINE Martin, économiste, maitresse de conférences en économie social le 10 mars 2015, le but de ce colloque est d'améliorer la position de la femme en Algérie. Les recommandations de JACQUELINE Martin étaient d'éduquer les enfants dans leurs plus jeune âges a respectés les femmes et les hommes en grandissant, ils n'y'aura plus de discrimination entre les deux sexes.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> <http://www.prejuges-stereotypes.net/main.htm>

<sup>48</sup> <http://www.algerie-focus.com/blog/2013/10/egalite-hommes-femmes-lalgerie-a-la-traine/>

### **Section 3 : leadership féminin et leurs performances dans les entreprises**

Les mutations socio-économiques connues par l'Algérie ont permis une dynamisation de l'activité des femmes et leur meilleure insertion dans les professions intellectuelles particulièrement, car le statut de la femme algérienne a connu une avancée positive ces dernières années, mais malgré cela, le taux d'activité des femmes et leur accès aux postes de responsabilités reste très faible à comparer à celui des hommes, nous avons déjà abordé le sujet dans le premier chapitre de notre travail. Nous avons observé l'existence de freins sociologiques et organisationnels dans les sections précédentes, et que c'est le besoin de pouvoir des hommes, qui cause un manque d'opportunités pour les femmes d'atteindre des postes de hautes responsabilités dans le top management.

Selon une étude faite par le bureau de McKinsey&Company sur la mixité, levier de performance de l'entreprise, ce qui a été déduit et que la mixité est très bénéfique pour l'image de l'entreprise et constitue un facteur de convergence entre l'entreprise, ses clients, ses employés, et ses actionnaires. Selon le même document on nous donne les résultats d'une autre étude faite par le même bureau sur la mise en œuvre d'un programme de diversité dans les entreprises, et le résultat était que cette diversité a un impact positif sur la motivation des employés.<sup>49</sup>

Le bureau de McKinsey&Company fondé aux États-Unis en 1926, a encore effectué deux autres études sur l'impact positif des femmes et sur l'excellence organisationnelle, il en ressort que les entreprises ayant plusieurs femmes dans leurs fonctions de direction recueillent un score moyen plus élevé sur chacune des dimensions que celles qui n'en ont aucune.<sup>50</sup>

Dans une étude paru à DARES «Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques » qu'un tel sujet porte tout d'abord à considérer dans un premier temps les études qui mettent en avant les spécificités féminines. Les femmes contribueraient à la performance des entreprises en apportant des qualités différentes et complémentaires de celles des hommes. Selon l'auteur les femmes auraient des qualités spécifiques et ces qualités « féminines » pourraient contribuer à la performance des entreprises, de plus avoir des femmes dans l'organisation et lui aussi un facteur de diversité et que celui-ci peut être un autre facteur de

---

<sup>49</sup> [www.molinsight.net/amonet/Women%20Matter%202007.pdf](http://www.molinsight.net/amonet/Women%20Matter%202007.pdf) p :10&11

<sup>50</sup> <http://www.molinsight.net/amonet/Women%20Matter%202007.pdf> p :12

performance pour l'entreprise, cela n'empêche pas que c'est les qualités féminines qui sont mises en avant.<sup>51</sup> Pour comprendre pourquoi l'auteur de cette étude effectué sur la contribution des femmes à la performance a été basé sur les qualités féminines nous allons donc essayer de voir quelles sont les différences entre les valeurs masculines et féminines avec les auteurs suivant (Mika BURKE & Pierre SARDA) auteurs du livre *Emergence Des Valeurs Féminines Dans L'Entreprise* ; Les valeurs masculines favorisent les fortes personnalités, la compétitivité individuelle, la résistance et les réactions de rejet envers des actions allant à l'encontre de l'idée que les individus se font d'eux-mêmes. Les équipes privilégiant les valeurs masculines ont toujours un « capitaine », un « leader » ou un « chef ».

Les valeurs féminines développent l'intérêt mutuel, la coopération et un esprit d'équipe différent. Entité vivante et organique, l'équipe exige le respect et la reconnaissance des différents éléments qui la forment. Les équipes fondées sur des valeurs féminines se composent d'égaux. Le responsable de l'équipe est considéré comme un catalyseur et non comme un chef. Ce catalyseur ne se situe pas au sommet, mais au centre du groupe, d'où il fait en sorte que les événements se produisent autour de lui.

Ces différences ont une importance manifeste. Dans les organisations dont les collaborateurs doivent s'engager, ces deux modes de fonctionnement induisent deux formes de management différentes. L'une répartit également entre tous la responsabilité des résultats de l'équipe tandis que l'autre fait automatiquement porter cette responsabilité sur le « capitaine », avec tout le stress et la pression que cette situation implique au sein de l'équipe, la pratique de valeurs féminines évite la confrontation directe entre personnalités opposées. Elle encourage le compromis, la recherche d'un terrain d'entente et d'une meilleure compréhension mutuelle, et l'incitation active à partager les ressources entre tous. Dans les situations les plus difficiles, les valeurs masculines stimulent le besoin des leaders de dominer les personnes du groupe. Pas seulement pour gagner ou pour avoir raison, mais pour acculer à la soumission ceux qui ne partagent pas le point de vue du leader. Vues sous un angle plus positif, les valeurs masculines favorisent la recherche de la performance pure, l'excellence technologique et l'application systématique de procédures. Cette motivation peut exclure ou ne pas exclure les aspects humains liés à l'obtention d'un objectif. Pour aller plus loin, les valeurs masculines encouragent l'usage du pouvoir d'une manière directe et franche qui résulte souvent de démonstration de

---

<sup>51</sup> <http://cergor.univ-paris1.fr/docsatelecharger/docdares%20landrieux.pdf>

force et de bras de fer au sens figuré. Il est plus important dans ces situations de faire valoir sa supériorité ou son statut de mâle dominant sur ses subordonnés que de donner des ordres.

Une autre possibilité face à ces méthodes est l'approche féminine dans laquelle le pouvoir s'exerce, soit de façon oblique, soit de façon circulaire. Dans ce dernier cas, le pouvoir se love autour de l'objectif d'acquisition d'influence, circonscrit les difficultés, prépare le terrain, évalue les scénarios de substitution, infiltre les oppositions possibles et vérifie que les personnes clés s'entendent avant de pousser à l'adoption d'une décision formelle.<sup>52</sup>

### **Conclusion du deuxième chapitre :**

Pour conclure notre chapitre sur le leadership des femmes, nous avons constaté que, le style de leadership féminin dans la littérature ressemble à celui des hommes mais qu'il y avait une différence tout de même qu'on doit signaler, car le style des femmes est beaucoup plus basé sur des principes et qualités féminines, et comme les femmes favorisent le management participatif, où elles se mettent au même niveau que leurs subordonner. Les femmes qui ont un leadership sont des femmes qui se placent au milieu de l'équipe qu'elles gèrent. Trop souvent freinées par des barrières liée à leurs environnement, mais les femmes ont la force et le potentiel d'actionner de grands changements dans leurs vies et celles de leur entourage, mais aussi dans les entreprises car même étant à des postes de responsabilité les femmes apportent un certain niveau de performance par leurs connaissances mais aussi par leurs valeurs.

---

<sup>52</sup> BURKE (M) et SARDA(P), *Emergence des valeurs féminines dans l'entreprise : une révolution en marche*, édition de Boeck, Bruxelles, 2007, P.27

**CHAPITRE 3 :**  
**PRATIQUES DU LEADERSHIP**  
**FEMININ EN ALGERIE**

« L'entretien est une démarche paradoxale qui consiste à provoquer un discours sans énoncer les questions qui président à l'enquête »<sup>53</sup>

## Section 1 : Déroulement de l'enquête

La méthodologie est une démarche scientifique que tout chercheur doit suivre pour que ce soit un véritable travail scientifique. Son objectif est de maîtriser les méthodes pour travailler de manière à atteindre son but à la fin du travail à effectuer

### 1. choix de la méthode d'enquête :

Les méthodes de recherche en sciences humaines sont des procédures définies qui sont utilisées en vue de développer la connaissance scientifique des phénomènes humains. La méthodologie des sciences humaines est l'étude de ces procédures. La connaissance scientifique se caractérise par la rigueur de ses raisonnements mathématiques ou logiques et par la précision de ses observations empiriques. La méthodologie joue un grand rôle en science, car elle est le fruit d'une longue tradition de recherche et définit la manière scientifique d'étudier les phénomènes.<sup>54</sup> Et comme méthode de recherche nous avons le questionnaire ou bien les entretiens, et ce sont deux méthodologies bien distinctes :

- Le questionnaire se définit par une forte directivité, une standardisation des questions, une formulation préalablement fixée, un ordre de question à respecter.
- L'entretien est une forme de face-à-face plus souple et informelle qui consiste à faciliter l'expression de l'interviewé en l'orientant vers des thèmes jugés prioritaires pour l'étude tout en lui laissant une certaine autonomie de réponse.

Mais l'entretien a plus une fonction idiographique en laissant l'individu observé contribuer au cheminement de l'interview et en lui laissant une plus grande liberté d'expression. L'entretien avec les individus nous permet de recueillir différents types d'informations :

- Des faits et des vérifications de faits
- Des opinions et des points de vue

---

<sup>53</sup> [https://www.unige.ch/fapse/life/livres/alpha/B/Blanchet\\_Gotman\\_1992\\_A.html](https://www.unige.ch/fapse/life/livres/alpha/B/Blanchet_Gotman_1992_A.html)

<sup>54</sup> [http://www.cheneliere.info/cfiles/complementaire/complementaire\\_ch/fichiers/coll\\_uni/methodes\\_rech\\_sc\\_hu\\_maines.pdf](http://www.cheneliere.info/cfiles/complementaire/complementaire_ch/fichiers/coll_uni/methodes_rech_sc_hu_maines.pdf)

- Des analyses
- Des propositions
- Des réactions aux premières hypothèses et conclusions des évaluateurs.<sup>55</sup>

Nous avons trois types d'entretien qui sont comme suit :

- 1) L'entretien non directif : La personne interrogée s'exprime librement sur des questions dont le champ est assez large. Elle peut aborder des sujets que l'évaluateur n'a pas prévus. Celui-ci n'intervient que pour faciliter l'expression de la personne interrogée ou pour l'amener à approfondir certaines questions.
- 2) Entretien semi-directif : Ce type d'entretien est centré sur le recueil de l'expression des acteurs par rapport à une trame générale souple, construite à partir du questionnement de l'évaluation ou d'un guide d'entretien. Le guide d'entretien peut être complété par des questions visant à éclairer ou préciser les réponses faites par la personne interrogée.
- 3) Entretien directif : Le guide d'entretien est appliqué, ici, de façon stricte. L'évaluateur décline les questions les unes après les autres, sans laisser la possibilité à la personne interrogée de développer d'autres points. Lui-même s'abstient d'effectuer des relances ou de développer des questions non prévues dans la grille d'entretien. Les réponses à chaque question sont en général assez brèves.<sup>56</sup>

Ce travail porte sur les pratiques du leadership féminin dans les entreprises du secteur public Algérien. Pour effectuer notre travail, nous avons eu recours à la technique boule de neige, pour trouver des personnes qui sont disponibles et qui acceptent de faire un entretien sur le thème des pratiques du leadership féminin, afin de répondre à notre problématique : existe-il un mode de management spécifiquement féminin dans le secteur étatique Algérien ?

Les entretiens étaient, des entretiens semi directif, et cela pour avoir le plus d'informations possibles sur le sujet qu'on a traité, tout en ayant des suppléments de détails à recueillir de notre face-à-face avec l'enquêtée. Le but de ces entretiens semi directif est l'obtention des perceptions et des points de vue des femmes cadres sur certains éléments de leur pratique managériale.

Avoir eu à faire des entretiens avec des femmes cadres d'entreprises étatiques était bénéfique pour nous sur deux plans :

---

<sup>55</sup> [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too\\_itw\\_res\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_itw_res_fr.pdf) p : 1

<sup>56</sup> *Ibide.* p : 2

- 1) Le plan de recherche : car ils nous ont permis de collecter un maximum d'information non seulement les perceptions des femmes interrogées mais aussi de leur comportement leurs, façons de répondre aux questions, ça nous a aussi permis de détecter les non-dits.
- 2) Le plan personnel : c'est le fait de voir des femmes qui ont réussi leurs carrière malgré tous les obstacles et les freins qu'elles ont pu rencontrer durant leurs parcours présente une sorte de motivation pour nous de continuer de persévéré encore.

Nous avons donc effectué 15 entretiens avec des femmes cadres d'entreprises dans le secteur étatique qui ont des profils sociodémographiques différents. Pour analyser nos entretiens nous avons eu recours à la cartographie sémantique. La cartographie sémantique ou la carte conceptuelle, est le recours à des représentations graphiques d'un ensemble d'informations sous forme de cartes. L'objectif de chaque carte est alors d'aider à facilement à appréhender des ensembles d'informations complexes.<sup>57</sup>

Avec l'aide d'un logiciel prénommé Wordel, qui est un logiciel de traitement de données textuelles, il nous dégage la fréquence des mots sous forme d'un nuage de mots, donc c'est une représentation visuelle des mots-clefs les plus utilisés, et pour les mots qui s'affichent dans des polices de caractères plus grandes sont les mots les plus utilisés, nous le traiterons dans notre dernière section.

## **2. la rédaction du guide d'entretien :**

Comme mentionné précédemment, pour réaliser notre enquête on a effectué des entretiens auprès de 15 femmes cadres dans le secteur public. Pour cela, nous avons élaboré un guide d'entretien qui contient quatre rubriques (voir annexe 1), chaque rubrique de notre guide d'entretien contient plusieurs questions qui vont nous aider à répondre à notre problématique sur les pratiques du leadership féminin dans les entreprises publiques Algériennes.

Les rubriques de notre guide d'entretien sont comme suit :

### 1) Rubrique 1 : Identification de l'enquêter

Dans cette partie nous cherchons à connaître le profil sociodémographique des enquêtées, le parcours académique et professionnel.

### 2) Rubrique 2 : Les pratiques managériales de l'enquêtée

Dans cette deuxième rubrique, nous abordons le style de management utilisé.

### 3) Rubrique 3 : Vie professionnelle et vie privée

Pour cette partie nous avons cherché à comprendre comment les femmes cadres arrivent à s'organiser et à concilier entre leur vie privée avec leur vie professionnelle.

### 4) Rubrique 4 : Point de vue de l'enquêtée sur les résultats probables de notre enquête

Dans la dernière partie de notre guide, nous avons souhaité avoir les points de vue des enquêtées sur l'enquête, aussi sur notre thème de recherche et sur les résultats probables.

## **3. déroulement de l'enquête et profils sociodémographiques des enquêtées :**

Comme nous l'avons précisé ci-dessous, notre enquête s'est déroulée en Algérie, plus précisément au centre d'Alger, avec des femmes responsables, cadres, chefs de départements ou de services et des sous directrices, qui travaillent toutes dans le secteur étatique. Les enquêtées ont des profils sociodémographiques différents les unes des autres. Et pour avoir des informations pertinentes qui vont répondre à notre problématique qui est : existe-t-il un mode de management spécifiquement féminin dans les entreprises du secteur étatique Algérien ? Comme précisé précédemment que nous avons eu à faire des entretiens semi directifs, la durée des entretiens a varié entre 30 à 60 minutes pour chaque entretien, avec un échantillon de 15 femmes répondantes qui appartiennent toutes au secteur public national, leurs particularités étaient dans leurs différences, comme leurs âges, leurs situations matrimoniales et leurs parcours académiques.

Nous vous présentons un bref portrait ici-bas de chacune des femmes interviewées :

Le tableau ci-dessus nous montre la différence entre les interviewées, par rapport à leurs parcours académiques, les postes qu'elles occupent, leurs âges et leurs situations civiles.

Tableau 5 : profils sociodémographiques des femmes enquêtés

N°	Fonction	Ages	Depuis quand à ce poste	Etat civil	Diplôme
1	Directrice de l'agence judiciaire dans l'administration centrale	44 ans	5 ans	Célibataire	Diplômé de l'ENA
2	Chef de division pilon et fondation	45 ans	10 ans	Marié, 3 enfants	Ingénieur en génie civile
3	Chef de service des urgences	45 ans	20 ans	Marié, 3 enfants	Médecin généraliste
4	Pilote processus et chargé de développement RH,	32 ans	4 ans	Célibataire	Licence en économie + PGS en RH et communication
5	Chef de département juridique	33 ans	3 ans	Marié, 1 enfant	Licence de droit + capa
6	Chef de département gestion prévisionnel des emplois et des compétences	30 ans	1 an	Célibataire	Licence en sciences des organisations + PGS en GRH
7	Chef de service finance	46 ans	15 ans	Marié, 3 enfants	TS+CMTC en comptabilité
8	Chef de service d'une clinique étatique	34 ans	2 ans	Célibataire	Licence économie option finance + informatique + PGS
9	Sous directrice relations clients corporate	30 ans	7 ans	Célibataire, 1 enfant	Licence en commerce option marketing + MBE management et marketing de la distribution
10	Sous directrice marché et entreprises	32 ans	7 ans	Marié, 1 enfant	Ingénieur en géologie pétrolière
11	Directrice des ressources humaines	50 ans	2 ans	Marié, 3 enfants	Licence en psychologie + MBE en gestion
12	Chef de département juridique	35 ans	1 an	Marié, 2 enfants	Licence en droit + capa
13	Chef de département bas de données	28 ans	1 an	Célibataire	Ingénieur en génie de l'environnement

14	Chef de service personnel et formation	28 ans	1 an	Célibataire	Licence en droit administrative et juridique + capa + master en droit de l'environnement
15	Chef de département audite	32 ans	1 an et demi	Célibataire	Licence en science économie option économie appliquée + DES marketing + PGS en management des entreprises

Source : élaboré par nous-mêmes

## Section 2 : Analyse des entretiens

Dans cette section nous allons exposer les résultats de notre enquête, et on va procéder par rubrique, en utilisant la carte sémantique. Comme nous l'avons détaillé dans notre tableau 5 précédent sur les profils sociodémographiques des femmes avec qui nous avons fait notre enquête, qu'il s'agissait ici de données sur l'âge, la situation de famille, le diplôme de fin d'études, l'activité et éventuellement l'intitulé de leur poste de travail.

Pour pouvoir répondre à notre problématique et donner les résultats, nous aborderons dans cette partie, les pratiques managériales utilisées par nos enquêtées, comment font elles pour s'organiser, et leurs point de vue sur l'avenir des femmes dans les entreprises publiques.

### 1. Première rubrique :

Notre première rubrique du guide d'entretien contient des questions sur leur identification, et leurs profils sociodémographiques. Dans la section précédente nous avons fait un tableau qui résume leurs profils ci-dessus. Nous leurs avons aussi posé la question sur les difficultés qu'elles ont eu à être promu au poste de responsabilités qu'elles occupent, et nous avons eu des réponses différentes, nous allons voir les résultats avec une carte sémantique qui va nous donner les réponses chez nos enquêtés :

Figure 1 : carte sémantique « difficulté à atteindre le poste »



Source : analyse qualitative avec le logiciel Wordel

Dans cette retranscription sémantique les mots qui figurent dans le nuage de mots ci-dessus ont été classés sur plusieurs fréquences, mais les plus fréquentes sont **progression** et **difficultés**, ce qui nous laisse déduire que la plupart de nos enquêtées ont eu des difficultés de progression au poste de responsabilité qu'elles occupent aujourd'hui. Selon les interviewées, il y a des répondantes qui ont signalé qu'il y'avait des augmentations anarchiques, d'autres disent qu'il peut y avoir des augmentations rapide quand il y a création d'une nouvelle filiale ou d'un nouveau département. En effet, quand il y a une nouvelle création de département ou d'entreprises ils font des augmentations rapides où des recrutements massifs.

## 2. Deuxième rubriques :

La seconde rubrique de l'entretien est relative aux pratiques managériales des femmes, et leurs relations avec leurs collègues et leurs subordonnés. Dans cette partie, nous allons procéder par question, en faisant un nuage de mots pour tirer les fréquences de mots les plus répétées dans les réponses des interviewées subdivisées comme suit :

- Environnement de travail actuel :

Figure 2 : carte sémantique «environnement de travail actuel »



Source : analyse qualitative avec le logiciel Wordel

La tendance dominante dans notre présente carte sémantique est que, la plupart des répondantes ont un bon environnement de travail. Elles travaillent en **collaboration** avec tous les membres de leurs équipes, d'autres ont signalé qu'elles ont un environnement stressant causé par la surcharge de travail mais cela n'empêche pas qu'elles ont un bon environnement de travail et qu'elles s'entendent bien avec les membres de leurs équipes. Elles ont précisé dans cette partie que c'est le style de management qu'elles utilisent qui est la raison de cette bonne relation qu'il y a entre elles et les subordonnés.

- Notre seconde question s'est portée sur leurs relations avec l'équipe qu'elles gèrent :

Figure 3 : carte sémantique « relations avec patrons et subordonnés »



Source : analyse qualitative avec le logiciel Wordel

Dans cette figure la tendance dominante qui répond à notre question sur leurs relations avec les patrons et les subordonnés, et, que les femmes que nous avons interviewées sont **communicatives**, selon nos enquêtées la communication est la meilleure méthode de travail, elle est la raison qui fait qu'elles ont de bonnes relations avec leur patrons et tous les employés qu'elles gèrent, ils forment une équipe bien soudée, leurs relations sont presque familiale.

- Nous passons à notre principale question dans cette rubrique qui est le style de management utilisé par les répondantes :

Figure 4 : carte sémantique « le style de leadership et pratique de management utilisée »



Source : analyse qualitative avec le logiciel Wordel

Les résultats de notre carte sémantique, montre que d'après les réponses des enquêtées sur leurs styles de leadership, la plus part d'entre elles favorisent le **management participatif**, elles acceptent les propositions et les idées que les subordonnés peuvent faire. Les femmes interviewées sont des adeptes de la rigueur et du travail bien fait, mais elles affirment qu'elles travaillent en collaboration et développent des relations de type familiales avec leurs subordonnés, nos enquêtées sont toujours à la disposition de leurs équipes. Elles nous affirment aussi qu'elles sont toujours là pour aider ceux qui en ont besoins. Nos interviewées sont persuadées que c'est la raison qui fait la réussite de leurs structure et qui crée la bonne entente entre elles et les autres employés.

- Une question sur la relation entre leurs pratiques managériales et la réussite de leurs structures :

Figure 5 : carte sémantique « relation entre pratique managérial et performance de la structure »



Source : analyse qualitative avec le logiciel Wordel

La tendance de ce nuage de mot est que selon les répondantes, il y a une forte relation entre leurs pratiques et la réussite de leurs structures ; d'ailleurs le mot le plus fréquent est **interdépendant**, si leurs pratiques de leadership sont bonnes, elles arriveront forcément à réaliser leurs buts et faire de bons résultats avec leurs équipes. Nos répondantes stipulent que le fait qu'elles utilisent un style de management participatif, cela renforce leurs relations avec les subordonnés et crée un groupe dynamique qui veut atteindre ses objectifs.

Dans notre deuxième rubrique, nous concluons que d'après nos répondantes, elles pratiquent toutes le même style de management qui est un style participatif, ce qui leur apporte la bonne entente avec leurs équipes, à cet effet une bonne entente favorise la réalisation des objectifs assignés dans un environnement de travail sain.

### 3. Troisième rubrique :

Dans notre présente rubrique nous avons discuté avec les interviewées sur comment s'organisent t elles pour pouvoir concilier leur vie professionnelle avec leur vie privée. Nous les avons questionnées aussi sur les freins que rencontrent les femmes dans le monde professionnel, aussi sur les différences qu'il y a entre un manager homme ou un manager femme, sur les points qui doivent être améliorés pour qu'il y est plus de femmes dans des postes de responsabilité et ont conclu notre troisième rubrique avec les qualités que doit avoir une femme pour réussir dans son travail.

➤ Comment les femmes responsables arrivent elles à s'organiser :

Selon les enquêtés toutes les femmes rencontrent des difficultés à concilier leurs deux vie, surtout que ce n'est pas toutes les répondantes qui bénéficient du soutien de leur famille, mais elles essayent toutes d'être polyvalentes, pour pouvoir concilier les deux. Nous allons voir comment la plus part d'entre elles arrivent à s'organiser dans notre prochaine carte sémantique.

Figure 6 : carte sémantique « comment les enquêtées s'organisent elles ? »



Source : analyse qualitative avec le logiciel Wordel

Dans notre présente carte, la tendance des répondantes est que oui elles rencontrent toutes des **difficultés** à concilier leur vie privée avec leur vie professionnelle. En effet, la plupart d'entre elles ont répondu que leurs familles ne les soutenaient pas souvent dans leurs progressions professionnelles. La famille ressent un délaissement de la part des femmes qui occupent un poste de responsabilité. Nos répondantes se sont exprimées et elles nous ont déclaré que leurs familles passaient avant tout, et qu'elles sont dans l'obligation de gérer leurs temps par ordre d'importance et de priorité.

➤ Les freins que rencontrent les femmes dans le monde du travail :

Nos enquêtées ont toutes rencontré des freins au début de leurs carrières professionnelles, et celles qui ont dit qu'elles n'ont pas eu de problèmes sont celles qui ont été recrutées à un moment où il y avait des recrutements massifs ou dans le cadre de créations de nouvelles filiales ou départements. Donc, c'est selon les circonstances car elles n'ont pas eu les mêmes chances de recrutement. Nous allons vous exposer un nuage de mots pour connaître les freins que rencontrent les femmes dans le monde professionnel.

Figure 7 : carte sémantique « les freins que rencontre les femmes »



Source : analyse qualitative avec le logiciel Wordel

Notre présente carte représente les fréquences exprimées par nos enquêtées sur les freins que les femmes rencontrent dans leur environnement professionnels, qui sont **injustice** et **distinction**. En effet, lors de nos entretiens avec les femmes interviewées, on a longuement parlé des freins qu'elles ont rencontrés et qui sont les mêmes freins que rencontrent toutes les femmes dans leur environnement de travail. Elles ressentent le sentiment d'injustice car on les prend pour des incompetentes ou pour des personnes faibles de personnalités, ce qui fait qu'il y a une forte distinction entre hommes et femmes dans le milieu professionnel. Nos répondantes ont aussi parlé de la nécessité des formations, qui leurs apportent en connaissances, qui auront un impact positif sur le progrès professionnel des femmes.

- La différence entre manager un homme ou une femme :

Avec nos enquêtées nous avons abordé le sujet de la différence entre manager des hommes et des femmes, elles se sont exprimé à ce sujet en nous disant qu'elles perçoivent une différence en les gérant, et pour ce elles essayent de trouver un terrain d'entente pour avoir de bonnes relations avec les deux, travailler et réaliser les objectifs. Nous allons mieux voir ces résultats avec notre prochaine représentation graphique basée sur les réponses de nos répondantes :

Figure 8 : carte sémantique « différence entre manager un homme/une femme »



Source : analyse qualitative avec le logiciel Wordel

La représentation graphique des réponses de nos répondantes sur la différence entre manager des hommes et des femmes, semble être différentes. Les interviewées trouvent des difficultés généralement avec les hommes qu'elles commandent. Néanmoins, elles disent que leurs comportements est subjectifs, car il varie d'un homme a un autre. En effet, nos enquêtées nous ont précisé qu'elles adoptent des modes de gestion qui diffèrent avec eux, c'est-à-dire qu'elles les gèrent selon la personnalité de chacun. En effet, les femmes interviewées nous ont toutes dit qu'elles sont passées par une étape de reconnaissance du groupe, ou elles ont fait des constatations sur le comportement de chaque membre de leur équipe, et ce pour savoir comment travailler avec eux, et éviter qu'ils résistent à leurs leadership.

- Les points à améliorer pour qu'il y' est plus de femme dans des poste de responsabilité :  
Nous vous présentons ci-dessous la représentation graphique des réponses qu'on a reçues sur cette question :

Figure 9 ; carte sémantique « points à améliorer pour une meilleur intégration des femmes dans des postes de responsabilités »



Source : analyse qualitative avec le logiciel Wordel

La fréquence de réponses les plus répétées par nos répondantes sont **dépenalisation formation** et **motivation**, nos interviewées ressentent une peur par rapport à la prise de décision, car prendre une mauvaise décision engendre des conséquences, selon elles la dépenalisation des postes de responsabilités peut-être un point positif pour qu'il y est plus d'intégration de femmes dans des postes de responsabilités. De plus, nos répondantes réclament de la motivation de leurs supérieurs hiérarchiques. Pour la troisième fréquence qui est la formation, les répondantes nous affirment, que faire des formations supplémentaires à leurs spécialités de base est un des facteurs de réussite. Sans oublier qu'elles ont aussi parlé de l'environnement de travail qui peut

être un élément bénéfique pour elles ; si on leur procure des structures pour garder les enfants à l'intérieur de leurs organismes de travail, ça ne peut qu'être bénéfique pour elles, ça va être une charge en moins, elles n'auront pas à quitter leurs poste avant de terminer leurs taches.

- Les qualités que doit avoir une femme pour réussir :

Dans cette troisième rubrique nous avons souhaité savoir selon l'expérience de nos interviewées quelles sont les qualités qu'une femme devait avoir pour pouvoir réussir dans le monde professionnel, et nous avons eu plusieurs propositions, nous allons voir avec la carte sémantiques les qualités les plus répétées par nos répondantes :

Figure 10 : carte sémantique « les qualités que doivent avoir les femmes pour réussir »



Source : analyse qualitative avec le logiciel Wordel

D'après nos répondantes la qualité la plus importante à avoir c'est **le sérieux**, car selon nos répondantes c'est le sérieux d'une personne qui est le trait qui intéresse les responsables hiérarchiques, certes pas que ça, car nos répondantes ont aussi précisés que pour pouvoir accéder à des postes de responsabilités on doit avoir les compétences nécessaires pour occuper le poste. Les femmes responsables avec lesquelles nous avons effectuées nos entretiens nous ont parlé de plusieurs autres qualités qui peuvent être des atouts pour leurs réussites, comme aimer son travail, aimer apprendre plus en faisant des formations continues, en plus d'être ambitieuses et motivée, être sociable et à l'écoute est aussi une qualité qui les laisse avoir un environnement de travail plus serein.

#### 4. Quatrième rubriques :

Dans notre quatrième et dernière rubrique nous avons voulu avoir leurs points de vue sur les différences de progression professionnelle entre les hommes et les femmes, et leurs points de vue sur l'avenir des femmes algériennes dans les entreprises.

- La différence entre progression d'un homme et d'une femme

Les interviewées se sont exprimé sur cette question et nous allons voir la représentation graphique de leurs réponses ci-dessous :

Figure 11 : carte sémantique « différence entre progression d'un homme & d'une femme »



---

Source : analyse qualitative avec le logiciel Wordel

La cartographie sémantique des réponses qui concernent la différence entre la progression de carrières entre les hommes et les femmes à donné que la plupart de nos répondantes ont évoquées le terme de différence. Selon nos enquêtées, il y a une différence entre progression des hommes et la progression des femmes, les femmes contrairement aux hommes ont des

obligations et des responsabilisées supplémentaires, qui est de s'occuper de la famille, et c'est l'une des causes qui créent des embuches qui freinent les femmes dans leurs parcours professionnelle.

- Comment voyez-vous l'avenir des femmes dans les entreprises

Dans cette question nous allons voir leurs points de vue sur l'avenir des femmes Algériennes dans les entreprises avec le nuage du mot ci-dessous :

Figure 12 : carte sémantique « l'avenir professionnels des femmes algériennes »



Source : analyse qualitative avec le logiciel Wordel

La tendance dominante dans notre présente carte sémantique est le terme **prometteur**. Nos enquêtées estiment que l'avenir des femmes Algériennes est prometteur, car depuis qu'il y a eu des changements dans les réformes du code de travail, la place des femmes dans les entreprises commence à changer, ce qui laisse nos répondantes optimistes pour l'avenir.

### **Conclusion du troisième chapitre :**

Dans notre présent chapitre nous vous avons exposé notre méthodologie de travail, et on n'a fait l'analyse de nos entretiens.

En ce qui concerne la méthodologie, la méthode utilisée était les entretiens semi-directifs pour l'apport en information qui nous procurent. Notre cible s'est porté sur des femmes cadres d'entreprises étatiques Algériennes, et pour trouver des répondantes on a opté pour la technique boule de neige. Pour notre deuxième section qui est l'analyse des entretiens nous avons utilisé un logiciel de retranscription graphique « Wordel » ou on a fait la représentation graphique des réponses qu'on a eu de notre cible.

**CONCLUSION :**

## CONCLUSION :

Cette recherche avait pour but de trouver des réponses à notre problématique, dont l'objectif est de discerner le style de leadership féminin utilisé dans les entreprises et plus particulièrement les entreprises du secteur étatique Algérien, les caractéristiques du management féminin occupent des postes de responsabilités ainsi que les obstacles liés à sa reconnaissance dans le monde professionnel en tentant de dégager les qualités qu'elles doivent avoir pour réussir.

A titre de rappel, notre recherche avait pour but de répondre à une problématique qui est : **existe-il un mode de management spécifiquement féminin ?**

Nous vous proposons une synthèse des résultats obtenus lors des entretiens et de leur traitement par le biais de la carte sémantique :

- A. Le mode de management utilisé par les femmes interviewées est le management participatif, qui est selon elles le meilleur style. Il leur permet d'avoir une bonne entente au sein d'un groupe composé de personnes différentes par leurs profils sociodémographiques, et c'est ce qui fait selon elles la réussite de la structure. Il y a une forte relation entre pratiques managériales et réussites de la structure, leurs relations sont interdépendantes.
- B. Pour avoir de bonnes relations de travail avec les subordonnés et les patrons, elles développent des qualités qui leur permettent d'entamer un processus de dialogue continu avec des qualités telles que la communication et une écoute active.
- C. Les principaux obstacles qu'ont rencontrés les femmes interviewées sont d'ordre socioculturel, liés aux types de relations homme/femme dans notre société. En effet, la femme malgré tous les obstacles rencontrés elle arrive à s'organiser et à concilier vie privée et vie professionnelle.
- D. Le principal trait de qualité que doit posséder une femme manager pour pouvoir réussir est le sérieux, les compétences nécessaires au poste en maintenant le désir d'apprendre et de persévérer en faisant des formations continues.

Il faut admettre que cet ensemble de facteurs contribue à expliquer la raison de la réussite et la performance des structures dans lesquelles travaillent nos répondantes.

La femme manager peut vraiment apporter une amélioration et un dynamisme dans les entreprises d'aujourd'hui, elle a su comment faire face aux obstacles qu'elle rencontre.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

## **Bibliographie :**

### **Livres :**

- BURKE (M) et SARDA(P), *Emergence des valeurs féminines dans l'entreprise : une révolution en marche*, édition de Boeck, Bruxelles, 2007, P.27
- Dictionnaire de langue française ; Larousse, 2013
- FOURES. (Elena), *leadership au féminin*, éditions progressor, 2010, MONFORT
- MALHAIBE François, DUNANT Hubert, pour un leadership créatif, efficient et humain, édition gereso, 2012
- PERRITI (J.M) : « *avant-propos* », PERRITI (Jean-Marie) : *tous leaders*, éditions d'organisation, Paris, 2011

### **Reuves et articles :**

- CORNET Annie, LAUFER Jacqueline et BELGHITI-MAHUT Sophia, GRH et genre, les Défis de l'Egalité Hommes-Femmes, Vuibert, Avril 2008, Paris
- Nadia Ait-Zai, *Droits fonciers des femmes en ALGERIE*, Centre Africain pour le Genre et le développement social de la commission économique pour l'Afrique, 2010, Ben-Aknoun
- PIGEYRE Frédérique & VERNAZOBRES Pilippe, International Management, Le Management Féminin entre Stéréotypes et Ambiguïtés, Vol 17, numéro 4, 2011, Université Paris-Est
- Yassine FOUDAD, Assya KHIAT *Paradoxes de la politique du genre et de la condition féminine en Algérie*, 2011, Université d'Oran Es Sénia

## **Travaux:**

- mémoire de fin d'étude sur *L'EMERGENCE DU LEADERSHIP FEMININ DANS L'ENTREPRISE MODERNE*, élaboré par Melle. Radia MACHTOUR & Melle. Anfel RASSELKAF, 25ème Promotion, EHEC d'Alger, Juin 2012, deuxième chapitre

## **Webographies :**

- [http://aquitaine-mopa.fr/IMG/pdf/Formation MOPA - 2 et 3 avril 2008 - Mylene Beze.pdf](http://aquitaine-mopa.fr/IMG/pdf/Formation_MOPA_-_2_et_3_avril_2008_-_Mylene_Beze.pdf)
- <http://cds.cern.ch/record/1632140>
- <http://cergor.univ-paris1.fr/docsatelecharger/docdares%20landrieux.pdf>
- <http://countryoffice.unfpa.org/mauritania/drive/EtudeStereotypessocioculturels.pdf>
- <http://cruh.univlorraine.fr/sites/cruh.univlorraine.fr/files/documents/Tiphaine%20Go defroid.pdf>
- [http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/306200/mod\\_resource/content/1/L%E2%80%99ENQU%C3%84TE%20ET%20SES%20M%C3%89THODES.pdf](http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/306200/mod_resource/content/1/L%E2%80%99ENQU%C3%84TE%20ET%20SES%20M%C3%89THODES.pdf)
- <http://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00914558/>
- [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too\\_itw\\_res\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_itw_res_fr.pdf)
- <http://extravagdance.free.fr/taff%20suptg/7- Etude exploratoire qualitative.pdf>
- <http://newsletter.hudson.com/node.asp?kwd=Les-Femmes-et-le-Leadership>
- [http://rb.ec-lille.fr/1/Analyse\\_de\\_donnees/Methodologie\\_entretien.pdf](http://rb.ec-lille.fr/1/Analyse_de_donnees/Methodologie_entretien.pdf)
- <http://www.alafianetwork.org/index.php/genre-et-finance/125-importance-du-leadership-feminin-pour-le-developpement-socio-economique>
- <http://www.algerie-focus.com/blog/2013/10/egalite-hommes-femmes-lalgerie-a-la-traine/>
- <http://www.algerie-focus.com/blog/2014/05/global-gender-gap-report-2013-egalite-homme-femme-on-en-est-ou/#sthash.KMAtWD9U.dpufwww.algerie-focus.com/blog/2014/05/global-gender-gap-report-2013-egalite-homme-femme-on-en-est-ou/>
- <http://www.cabinet-deramchi.com/doc/codes/cnas.pdf>
- <http://www.cairn.info/revue-gestion-2008-3-page-61.htm>
- [http://www.cheneliere.info/cfiles/complementaire/complementaire\\_ch/fichiers/coll\\_uni/methodes\\_rech\\_sc\\_humaines.pdf](http://www.cheneliere.info/cfiles/complementaire/complementaire_ch/fichiers/coll_uni/methodes_rech_sc_humaines.pdf)
- [http://www.cheneliere.info/cfiles/complementaire/complementaire\\_ch/fichiers/coll\\_uni/methodes\\_rech\\_sc\\_humaines.pdf](http://www.cheneliere.info/cfiles/complementaire/complementaire_ch/fichiers/coll_uni/methodes_rech_sc_humaines.pdf)
- <http://www.ciddef-dz.com/pdf/autres-publications/discriminations.pdf>
- <http://www.ciddef-dz.com/pdf/revues/revue-32/revue32.pdf>

- [http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions\\_francais/leadership\\_f.pdf](http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/leadership_f.pdf); 2010
- [http://www.droit-afrique.com/images/textes/Algerie/Algerie\\_Listing\\_accords\\_internationaux.pdf](http://www.droit-afrique.com/images/textes/Algerie/Algerie_Listing_accords_internationaux.pdf)
- [http://www.eurocadres.org/IMG/pdf/Brochure\\_Femanet\\_FR.pdf](http://www.eurocadres.org/IMG/pdf/Brochure_Femanet_FR.pdf)
- [http://www.forestpeoples.org/sites/fpp/files/publication/2013/05/cedef\\_0.pdf](http://www.forestpeoples.org/sites/fpp/files/publication/2013/05/cedef_0.pdf)
- <http://www.genreenaction.net/IMG/pdf/publication1.pdf>
- <http://www.genreenaction.net/IMG/pdf/publication1.pdf>
- <http://www.genreenaction.net/IMG/pdf/publication1.pdf>
- <http://www.genreenaction.net/IMG/pdf/publication1.pdf> p:13
- [http://www.gestionorienteeverslimpact.org/sites/default/files/resource/les-cinq-qualites-d-un-vrai\\_leader.pdf](http://www.gestionorienteeverslimpact.org/sites/default/files/resource/les-cinq-qualites-d-un-vrai_leader.pdf)
- <http://www.molinsight.net/amonet/Women%20Matter%202007.pdf>
- [http://www.ons.dz/img/pdf/donnees\\_stat\\_emploi\\_2013.pdf](http://www.ons.dz/img/pdf/donnees_stat_emploi_2013.pdf)
- <http://www.prejuges-stereotypes.net/main.htm>
- [http://www.rotary-district1770.org/offres/file\\_inline\\_src/20/20\\_P\\_243\\_7.pdf](http://www.rotary-district1770.org/offres/file_inline_src/20/20_P_243_7.pdf)
- [http://www.rotary-district1770.org/offres/file\\_inline\\_src/20/20\\_P\\_243\\_7.pdf](http://www.rotary-district1770.org/offres/file_inline_src/20/20_P_243_7.pdf)
- [http://www.rotary-district1770.org/offres/file\\_inline\\_src/20/20\\_P\\_243\\_7.pdf](http://www.rotary-district1770.org/offres/file_inline_src/20/20_P_243_7.pdf)
- <http://www.studyrama.com/pro/efficacite-professionnelle/manager/manager-au-feminin/le-leadership-feminin-ses-atouts-ses-limites-18518.html>
- <http://www.suristat.org/article246.html>
- [http://www.un-algeria.org/reports/instruments\\_internationaux\\_SNU2007.pdf](http://www.un-algeria.org/reports/instruments_internationaux_SNU2007.pdf)
- [https://www.unige.ch/fapse/life/livres/alpha/B/Blanchet\\_Gotman\\_1992\\_A.html](https://www.unige.ch/fapse/life/livres/alpha/B/Blanchet_Gotman_1992_A.html)
- <https://www.u-picardie.fr/labo/curapp/revues/root/15/chapitre2.pdf> METHODO
- [www.molinsight.net/amonet/Women%20Matter%202007.pdf](http://www.molinsight.net/amonet/Women%20Matter%202007.pdf)

**ANNEXE :**

## **ANNEXE :**

### **Annexe 1 : le guide d'entretien :**

## **Guide d'entretien :**

Bonjour madame,

Je me présente Soraya OUAGUENOUNI, je suis étudiante à l'école nationale supérieure de management (ENSM Koléa). Je prépare un mémoire pour mon master académique en management des organisations, qui a pour thème : « le management au féminin : existe-t-il un management au féminin dans les entreprises algériennes ». Pour mon étude, je fais des entretiens avec des femmes cadres d'entreprises publiques Algériennes.

Je tiens à vous informer madame, que les informations recueillies seront exploitées pour ma recherche à des fins scientifiques et resteront strictement confidentielles.

### **1. Identification**

Pour commencer pourriez-vous vous présenter ? Parlez-nous de votre parcours académique et professionnel ?

Avez-vous trouvé des difficultés pour trouver un poste au début de votre carrière ?

Depuis quand vous avez été promue à ce poste de responsabilité ?

Est-ce que ça a été facile pour vous d'arriver à ce poste ?

### **2. Pratiques managériales**

- Décrivez votre environnement de travail actuel ?
- Comment sont vos relations avec vos subordonnés et vos patrons ?
- Quel est le style de leadership et pratiques managériales que vous utilisez pour manager votre équipe et votre structure ?
- Ya t'il une relation entre vos pratiques managériales et la performance de votre structure ?

### **3. Cadre VS femme**

- Est-ce que la famille vous soutien ? est porteuse du projet professionnel ?
- Comment faites-vous pour organiser votre temps entre votre travail et votre famille ?
- Avez-vous trouve des problèmes à concilier, vie privée et vie professionnelle
- D'après vous, et selon votre expérience, être une femme à ce poste nécessite des préalables et suppléments d'études ?
- Que sont les freins que vous avez rencontrés dans le monde du travail ?
- Es ce qu'il y a une différence entre manager des hommes et des femmes ? si oui quelle est cette différence ?
- Pensez-vous qu'une femme doit avoir des attitudes masculines pour réussir ?
- Quels sont les points à améliorer pour une meilleure intégration des femmes dans les postes de responsabilités ?
- Selon vous qu'elle est le plus que vous apportez en tant que femme à votre entreprise ?
- Quelles sont les qualités que doit avoir la femme pour réussir dans un poste comme le vôtre ?
- Brièvement, vos qualités et vos défauts professionnels ?

### **4. Point de vue**

- Selon vous est ce que l'avenir des femmes dans les entreprises s'annonce prometteur ?
- Que doit-on faire pour améliorer leurs places et développer leurs leadership dans les entreprises algériennes ?
- Quelle est la différence entre la progression professionnelle d'un homme et d'une femme ?
- Est ce qu'il y a une égalité homme femme dans les entreprises ?

Sur ce, merci de m'avoir accordé un peu de votre précieux temps, sincèrement Madame.

