

Le profil du leadership féminin : Cas des entrepreneures algériennes des PME de services

The profile of female leadership : Case of Algerian entrepreneurs in service SMEs

Belhimer Soumeya^{*1}, Cherfouh Meriem²

¹ Laboratoire PERMANAN, Ecole des hautes études commerciales EHEC-Koléa (Algérie),
belhimer.soumeya@outlook.fr

² Laboratoire PERMANAN, Ecole des hautes études commerciales EHEC-Koléa (Algérie),
h.meriem@hotmail.fr

Reçu le: 24 /05/2022

Accepté le: 13/10/2022

Résumé :

La femme représente aujourd'hui un réel potentiel entrepreneurial, elle détient les compétences et les motivations pour lancer et diriger des entreprises, créées de la richesse, de la valeur et de l'emploi. De ce fait, la présente étude vise à mieux cerner les circonstances et les conséquences de création d'un leadership féminin à la tête d'une PME de services. Pour ce faire, nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon d'une trentaine d'entreprises créées et gérées par des femmes à travers un questionnaire, puis un entretien semi-directif. Les principaux résultats indiquent que la femme leadership est une diplômée de l'université qui est passée du salariat à l'entrepreneuriat, qui entreprend par opportunité plutôt que par nécessité, qui choisit un domaine d'activité lié à sa formation académique ou à son expérience professionnelle, qui trouve des solutions innovantes aux obstacles de la création et ceux de la gestion et qui favorise la collaboration, la souplesse et l'esprit d'équipe.

Mots clés : Entrepreneuriat, leadership féminin, profil, entrepreneure, PME.

Jel Classification Codes : M13, L2

Abstract :

Women today represent real entrepreneurial potential, they have the skills and motivations to launch and run businesses, create wealth, value and employment. Therefore, this study aims to better understand the circumstances and consequences of the creation of female leadership at the head of a service SME. To do this, we conducted an investigation on a sample of thirties companies created and managed by women through a survey, then a semi-structured interview. The main results indicate that the female leader is a university graduate who has moved from wage employment to entrepreneurship, who undertakes by opportunity rather than by necessity, who chooses a field of activity related to her academic training or her professional experience, who finds innovative solutions to the obstacles of creation and those of management and who promotes collaboration, flexibility and team spirit.

Key Words : Entrepreneurship, female leadership, profile, entrepreneur, SEM's.

JEL Classification : M13, L2

* - Auteur correspondant : Belhimer Soumeya, belhimer.soumeya@outlook.fr

1 Introduction :

Même si l'entrepreneuriat est un domaine qui était autrefois réservé aux hommes seulement, il est à noter que les femmes jouent aujourd'hui un rôle important dans le développement de l'écosystème entrepreneurial, et deviennent un acteur primordial du développement socio-économique. L'entrepreneuriat féminin est donc devenu une réalité mondiale, un phénomène qui fait beaucoup parler de lui, d'ailleurs plusieurs études plus ou moins récentes ont été consacrées à la problématique des femmes entrepreneures, des études axées principalement sur leurs motivations, leurs caractéristiques personnelles, les modes de gestion qu'elles adoptent et les problèmes qu'elles peuvent rencontrer.

Tout comme l'entrepreneuriat, le concept de leadership était ardemment enraciné dans les stéréotypes du genre : le langage du leadership avait des significations masculines, les images des leaders étaient souvent des héros masculins et les contextes populaires de leadership englobaient des scénarios traditionnellement masculins, pouvoir ou charisme, esprit de décision, initiative et courage, l'image donc du manager idéal reposait sur des attributs masculins (RGUIBI & ATID, 2021, p. 1). Ces clichés ont commencé à changer petit à petit, et la femme est arrivée ces dernières années à s'imposer de plus en plus en tant que leader, en effet, le leadership exercé par les femmes joue un rôle très important et le leadership féminin devient l'une des questions centrales des chercheurs en sciences de gestion.

En Algérie également, et durant la dernière décennie, l'entrepreneuriat féminin a connu une certaine évolution, vu que la femme algérienne va de plus en plus vers la création et la gestion des entreprises en général et des PME en particulier. Et comme le style de leadership des managers est indéniablement décisif pour la performance des entreprises, la présente étude vise à mieux cerner les aspects personnels et professionnels propres à ces femmes entrepreneures, la particularité de leurs projets et la spécificité de leur gestion d'entreprise, particulièrement dans les petites et moyennes entreprises qui activent dans le secteur des services. A priori nous cherchons à répondre à la problématique suivante : **Quel profil leadership pour l'entrepreneure algérienne ?**

2 Cadrage théorique :

Au cours des quatre dernières décennies, et dans plusieurs pays, les femmes représentent de plus en plus des taux importants de la totalité des chefs d'entreprises, ce qui a donné naissance à de nouvelles approches et surtout, a permis à la singularité de l'entrepreneuriat féminin à s'imposer (RACHDI, 2016, p. 12).

2.1 L'entrepreneuriat féminin

Selon les études qui ont traité de l'entrepreneuriat féminin, il n'existe pas une définition claire et unique de ce concept. De nombreux auteurs ont essayé de le définir selon

plusieurs angles de vue : le style de management, le type de leadership, le contrôle, mais toujours est-il qu'on relève une absence de consensus au niveau de la définition. Ce terme est ambigu et peut parfois porter à confusion.

Dina Lavoie définit la femme entrepreneure comme étant : « la femme qui, seule ou avec un ou des partenaires, a fondé, acheté ou accepté en héritage une entreprise, qui assume les risques et responsabilités financières, administratives et sociales et qui participe quotidiennement à sa gestion courante » (TAHIR METAICHE & BENABDELLAH, 2016, p. 223).

Quant à FILION, il l'a défini comme « Une personne qui prend des risques financiers pour créer ou acquérir une entreprise, et qui la dirige de manière innovatrice et créatrice en développant de nouveaux produits et en conquérant de nouveaux marchés. » (FILION, 1999, p. 18)

D'après ces définitions, on constate que le concept entrepreneure désigne : une personne responsable, indépendante, innovante et aventurière qui crée et gère son entreprise pour réaliser des objectifs professionnels, être autonome financièrement et accomplir des progrès.

2.2 Le leadership féminin

Apparu au XIII^{ème} siècle en Angleterre, le terme leadership vient du mot anglais « leader », il est défini selon (ELOMARI, 2016, pp. 1-13) comme « une personne capable d'orienter, et à motiver les autres membres de l'organisation tout en les garantissant leur engagement pour atteindre les objectifs communs ». Il s'agit d'un visionnaire qui tient son autorité des membres du groupe qui le reconnaissent comme tel, il est donc centré sur les personnes et son principal rôle est de proposer et d'influencer (BOUKAR & HABIBA, 2020, pp. 178-200).

Il ne faut surtout pas confondre entre manager et leadership, si le manager occupe un poste de responsabilité au sein d'une entreprise, il n'est pas forcément un leader vice versa (DAY, 2000, pp. 113-127) ceci s'explique par le fait qu'un manager peut ne pas posséder certaines caractéristiques essentielles du leader comme le charisme ou l'influence, il peut donc manager sans toutefois être un leader (CRIAUD, CAPPELLETTI, & NOGUERA, 2011), être un leader est donc un état et non pas un statut.

En ce qui concerne la gent féminine, plusieurs contributions se sont intéressées au sujet du leadership féminin qui n'est qu'une branche de ce concept et peut également être défini de différentes manières, ainsi (HARDING, 2016, pp. 62-67) le considère comme : « la capacité d'une femme à influencer directement ou indirectement d'autres personnes, au moyen de pouvoirs officiels ou de qualités personnelles, afin qu'elles agissent conformément à ses intentions ou à un objectif commun ». Il y a du leadership

et il y a du leadership féminin. Cette spécification du leadership est souvent utilisée et fait référence aux femmes qui sont des leaders ou parfois à un style spécifique de leadership (RGUIBI & ATID, 2021, p. 6).

Pour réussir les affaires, une femme leader doit regrouper plusieurs caractéristiques : elle doit être adepte de la pensée positive pour maintenir l'harmonie de l'esprit, éliminer la peur et l'angoisse et accroître l'efficacité. Elle doit être flexible pour trouver les bonnes solutions face aux changements de l'environnement (concurrents, gouvernement, grèves, catastrophes naturelles...). Elle doit être capable de communiquer pour partager ses pensées, encourager ses équipes, définir les objectifs de l'entreprise et montrer comment les atteindre. Elle doit faire preuve de courage lorsqu'elle se sent seule, de ténacité pour succomber à la pression et de patience pour continuer à se battre. Enfin, elle doit avoir un sens de responsabilité très élevé pour bien gérer les membres de son équipe en leur offrant du support et de l'aide (EL ADNANI & TOUHAMI, 2019, p. 3).

2.3 Etat des lieux de l'activité entrepreneuriale féminine en Algérie

D'après les chiffres déclarés par le centre national du registre de commerce (CNRC, 2021), la participation des femmes à la création d'entreprise ne dépasse pas les 6% du total national des personnes morales durant l'an 2020, avec 13534 femmes entrepreneures devant 210 777 hommes.

Ces dernières sont principalement concentrées sur Alger (44,2%), Oran (9,8%) puis Blida (4,1%) et Constantine (4,1%).

Selon la même source, les entrepreneures qui créent et gèrent des sociétés (personnes morales) optent fortement pour le secteur des services, elles créent des entreprises d'études et d'assistance, elles offrent des services culturels et réactifs et d'autres services liés aux transports et annexes.

2.3.1 L'intention entrepreneuriale féminine en Algérie

Les croyances et attitudes qui déterminent l'intention entrepreneuriale féminine sont influencées positivement ou négativement par des facteurs individuels et d'autres environnementaux selon (BEN HABIB & Autres, 2014, pp. 76-91)

- a) Facteurs individuels** : ce sont des caractéristiques propres à la femme entrepreneure tels que la personnalité, la prise de risque, la motivation et la perception.
- b) Les facteurs environnementaux** : ce sont des variables externes qui constituent l'entourage de la femme entrepreneure tels que la culture et la religion, les groupes de référence (amis, collègues, réseaux sociaux, clubs scientifiques et

culturels surtout), les institutions et organismes d'aide et d'accompagnement, la famille principalement les parents et enfin, les médias.

2.3.2 Les motivations de l'entrepreneuriat féminin en Algérie

Ils se trouve que la femme Algérienne, comme toute autre femme dans le monde peut être motivée par des facteurs « push », une orientation motivationnelle par nécessité tels que la nécessité économique, le chômage et la perte d'emploi, le besoin de reconnaissance sociale et le plafond de verre (lorsque les femmes ne peuvent pas progresser dans la hiérarchie de l'entreprise et n'arrivent pas à accéder à des postes de responsabilité juste par ce qu'elles sont des femmes, elles décident donc d'entreprendre).

Ou bien par des facteurs « pull » qui est une orientation par opportunité, basée sur des facteurs positifs tels que le désir d'accomplissement personnel, le désir d'indépendance, d'autonomie et de pouvoir, le désir d'évasion et l'opportunisme (SLAMANI, MECHTOUR, & REMINI, 2017).

2.3.3 Les obstacles de l'entrepreneuriat féminin en Algérie

La femme Algérienne trouve des difficultés pour démarrer et maintenir son activité entrepreneuriale, les chercheurs, qu'ils soient en Algérie (TAHIR METAICHE, 2012, pp. 17-18), ou hors l'Algérie (OIT, 2017, p. 12) se sont intéressés au sujet, et ont mené des enquêtes auprès des femmes entrepreneures Algériennes pour détecter les contraintes qui entravent leurs parcours professionnels. Il s'agit principalement : de problèmes d'accès aux financements bancaires, ce qui pousse les femmes à investir leurs épargnes personnelles ou faire recours aux empreints de leurs familles et proches, de l'environnement socioculturel et les mentalités conservatrices de la société Algérienne qui assignent un rôle de mère et d'épouse à la femme, de la difficulté d'accéder aux marchés et aux informations par manque de transparence, de l'absence du soutien et d'accompagnement aux projets, de la difficulté de concilier vie privée-vie professionnelle et équilibrer entre le travail et la famille ce qui nécessite des efforts supplémentaires, du besoin en formations spécifiques surtout en terme de management ; mais aussi, des problèmes liés à la psychologie des femmes algériennes, qui, à force d'être soumises à leurs parents, frères, maris...etc. perdent leur notion d'individualité qui est primordiale dans le concept entrepreneurial.

3 Méthodologie de l'étude empirique :

On s'articulera dans cette partie autour du cadre opératoire afin de présenter les principaux résultats de recherche retenus pour la réalisation de notre étude, tels que l'échantillonnage, l'intérêt et l'objet de l'étude ainsi que les outils de collecte et de traitement des données.

Nous ciblons à travers cette enquête de récolter le maximum d'informations concernant le parcours entrepreneurial et managérial des femmes chefs d'entreprises rencontrées, leurs facteurs clés de succès mais aussi d'échec, leurs motivations, les solutions qu'elles ont trouvé face aux différents obstacles rencontrés au début et en cours de leurs aventures dans le monde des affaires, leur mode et style de gestion et d'autres caractéristiques spécifiques qui nous permettront d'identifier le profil leadership de la femme Algérienne entrepreneure manager.

Nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage aléatoire en se dirigeant vers la confédération nationale du patronat citoyen CAPC (précédemment appelée le forum des chefs d'entreprises FCE), l'association des femmes Algériennes chefs d'entreprises SEVE et enfin le dispositif ANADE (Ex ANSEJ) afin de nous communiquer les coordonnées des entrepreneures inscrites dans ces organismes.

Sur 50 femmes rencontrées, 35 d'entre elles ont réellement constitué notre échantillon, elles activent principalement dans les régions nord et hauts plateaux.

Dans le but de collecter des données quantitatives, nous avons choisi le **questionnaire** comme outil initial de recherche. Distribué à la totalité de l'échantillon, ses questions s'articulent autour du profil sociodémographique des participantes, leur profil managérial et le profil de leurs entreprises.

Et afin de compléter notre enquête et collecter des données qualitatives, nous avons décidé d'accorder un champ d'expression plus large et plus confortable à ces femmes en optant pour **l'entretien semi-directif**, qui nous a permis d'orienter les réponses et les discours des enquêtées tout en leur laissant la liberté d'exprimer leurs avis. Les entretiens ont été conduits avec 13 participantes parmi les 35 femmes de notre échantillon (nous nous sommes arrêtés à la 13^{ème} interviewée lorsque les réponses commençaient à se répéter) les questions s'articulaient autour de l'élément incitateur au lancement de l'entreprise, les solutions trouvées pour les problèmes de lancement et pour les problèmes de gestion, le réseautage, les valeurs et qualités de leadership adoptées par les entrepreneures...etc.

4 Résultats et Discussion :

Nous allons dans ce qui suit, présenter et discuter les principaux résultats obtenus lors de notre enquête à propos des caractéristiques des entrepreneures Algériennes et leur style de management

4.1 Analyse de l'étude quantitative

4.1.1 Le profil de la femme entrepreneur

Les caractéristiques les plus répandues des participantes à notre étude quantitative se présentent ainsi :

- **Age** : entre 30 et 49 ans. **(63%)**

- **Etat civil** : mariée avec enfants. **(60%)**
- **Niveau d’instruction** : universitaire. **(94%)**
- **Années d’expérience professionnelle avant l’entrepreneuriat** : entre 6 et 15 ans. **(57%)**
- **Motivations entrepreneuriales** : la réalisation de soi **(71%)**, le relèvement d’un défi **(69%)** et la recherche d’indépendance et d’autonomie professionnelle **(63%)**
- **Obstacles au lancement** : tracasseries administratives **(77%)** et accès aux financements **(60%)**
- **Âge de l’entreprise** : 0 à 5 ans. **(60%)**
- **Forme juridique de l’entreprise** : EURL. **(57%)**
- **Mode d’appropriation de l’entreprise** : création. **(100%)**
- **Nombre d’employés** : de 1 à 9. **(77%)**
- **Source du capital de départ** : économies personnelles **(86%)**
- **Difficultés de gestion** : manque d’engagement des clients et des fournisseurs. **(74%)**
- **Principales préoccupations hormis l’entreprise** : prendre soin de la petite famille **(74%)**, participer à activités sociales non rémunérées **(60%)**, procéder à des formations **(54%)**

4.1.2 Les Compétences en leadership des femmes entrepreneures

Nous avons essayé d’identifier les compétences en leadership acquises et la capacité de nos participantes de se les approprier à travers une échelle d’évaluation (incapable, difficilement, capable, facilement, très facilement), les résultats étaient comme suit :

- **(46%)** des entrepreneures de notre échantillon, réussissent **très facilement** à faire participer et impliquer tout le personnel,
- **(51%)** gèrent **très facilement** les conflits,
- **(63%)** motivent et encouragent **très facilement** les équipes pour se donner au maximum au travail,
- **(37%)** d’entre elles arrivent **très facilement** à être flexibles face aux changements de l’environnement des affaires.

4.1.3 La gestion des parties prenantes par les femmes entrepreneures

Concernant la gestion des parties prenantes, les femmes entrepreneures de notre échantillon sont appelées à juger leurs relations avec les parties prenantes (mauvaise, médiocre, bonne, très bonne, excellente), les résultats étaient comme suit :

- **(51%)** entretienne de **bonnes** relations avec les employés,
- **(40%)** ont de **très bonnes** relations avec leurs clients,
- **(51%)** d’entre elles tissent de **bonnes** relations avec les fournisseurs,

- **(60%)** ont de **bonnes** relations avec les banques et les impôts.

4.1.4 Performances des femmes entrepreneures managers

En ce qui concerne les performances des femmes entrepreneures, ces dernières ont exprimé leur niveau de satisfaction (pas satisfaite, peu satisfaite, moyennement satisfaite, satisfaite, très satisfaite) à l'égard de quelques résultats atteints, soit :

- **(49%)** sont **moyennement satisfaites** du chiffre d'affaires réalisé,
- **(37%)** sont **moyennement satisfaites** du positionnement de l'entreprise par rapport aux concurrents,
- **(37%)** sont **satisfaites** de leur efficacité managériale,
- **(37%)** sont **moyennement satisfaites** des revenus personnels tirés de l'entreprise.

4.2 Analyse de l'étude qualitative

4.2.1 L'élément incitateur à la création d'entreprise

(71%) des femmes participantes pensent à entreprendre pour relever un défi ou pour ce qu'elles appellent 'la réalisation de soi' : « Je m'ennuie rapidement, donc je n'aime pas répéter une tâche qui devient une routine pour moi, j'aime les défis et les challenges » (I.L.N e°5). « Je voulais travailler sur mes propres idées » (I.H e°7)

Le besoin d'indépendance et d'autonomie professionnelle, la recherche de liberté sont aussi des facteurs déclencheurs pour (62%) d'entre elles : « j'aime être indépendante, ce qui fait que je n'ai jamais travaillé pour quelqu'un d'autre » (M.H e°3). « Je ne supportais plus travailler pour mon patron, je voulais avoir plus de liberté » (F.M e°1). « Je ne me voyais jamais travailler pour le compte de quelqu'un » (A.K e°8). « Mon caractère d'indépendante ne me permettait pas de travailler pour les autres » (R.N e°10). « J'ai toujours travaillé seule et je n'accepterai pas d'avoir un patron » (G.G e°11). « J'ai toujours voulu être indépendante » (S.A e°12).

Pour d'autres, qui représentaient 40% de l'échantillon, la création d'une entreprise était un rêve d'enfance ou même, un but professionnel « j'étais tellement impatiente de réaliser mon rêve, que j'ai lancé mon entreprise à l'âge de 22 ans » (N.S e°2). « J'ai toujours voulu avoir ma propre entreprise » (M.H e°3). « J'avais beaucoup d'idées de projets et j'avais tracé l'entrepreneuriat comme objectif même avant de finir mes études » (I.L.N e°5). « C'était toujours un rêve pour moi de devenir femme d'affaires et je sentais que j'avais atteint un certain stade de maturité professionnelle pour démarrer mon entreprise » (H.B e°6). « J'avais ça en tête même avant de finir mes études » (K.B e°9). « Chef d'entreprise était le métier de mes rêves » (S.A e°12).

De leur côté, les parents entrepreneurs étaient une grande source de motivation pour leurs filles, (26%) des femmes participantes ont été influencées par leurs parents dans leur décision d'entreprendre : « je n'avais pas du tout l'intention de lancer mon entreprise, mais comme je viens d'une famille d'entrepreneurs, je suis devenue actionnaire dans une entreprise familiale, j'ai pris goût et j'ai décidé de me lancer toute seule » (C.S e°4). « J'étais inspirée par mon père qui est entrepreneur depuis son très jeune âge » (I.L.N e°5). « J'ai grandi dans le milieu des affaires, étant donné que mes parents étaient entrepreneurs » (M.M e°13).

Les conditions difficiles de la vie, le chômage et le besoin d'argent ont incité quelques-unes (6%) à penser à l'entrepreneuriat « j'étais soutien de famille et j'avais du mal à trouver un boulot après avoir terminé mes études » (S.A e°12).

Nous constatons donc que les femmes de notre échantillon entreprennent par « Opportunité » plutôt que par « Nécessité ».

4.2.2 Le choix du créneau d'activité

La majorité des femmes (54%) ont choisi une activité entrepreneuriale liée à leur formation professionnelle « C'est un domaine qui m'intéresse, mais qui rejoint mes études surtout » (C.S e°4). « C'était le domaine de ma formation universitaire » (I.L.N e°5). « J'avais choisi ce domaine d'activité par rapport à ma formation de base » (I.H e°7). « J'avais effectué un stage professionnel à Paris dans ce domaine-là » (A.K e°8). « Ma formation en micro biologie m'a poussé à créer ce laboratoire » (R.N e°10). « J'ai ouvert une école paramédicale car je suis pharmacienne de formation » (G.G e°11).

D'autres femmes se sont appuyées sur leurs expériences professionnelles acquises auparavant dans un créneau d'activité donné, elles ont préféré bénéficier de cette expérience en se lançant dans le même domaine « mon expérience dans ce domaine a influencé mon choix » (F.M e°1). « J'ai accumulé une expérience dans ce secteur en salariat » (I.L.N e°5). « Je n'ai pas hésité à choisir ce créneau d'activité après ma longue expérience dans ce même domaine » (H.B e°6). « J'ai été enseignante dans ce domaine pendant longtemps » (G.G e°11). « C'est le domaine d'activité de mes parents, j'ai donc repris le métier familial après avoir beaucoup appris de leur expérience » (M.M e°13).

Un nombre important de femmes ont choisi le créneau de leur activité entrepreneuriale par rapport au manque flagrant de cette dernière sur le marché ou même à la demande élevée auprès de celle-ci « il y'avait aussi un besoin dans ce secteur » (C.S e°4). « J'estimais qu'il y avait un manque dans ce domaine » (A.K e°8). « La formation qu'offre mon école est une formation très demandée » (G.G e°11). « Le marché de l'audiovisuel était pratiquement vierge en 1989 » (A.K e°8).

Nous pouvons conclure que les femmes choisissent souvent un domaine d'activité qu'elles maîtrisent bien (connaissances théoriques et compétences pratiques acquises).

4.2.3 Les solutions des femmes face aux obstacles de la création

(60%) des participantes rencontrent des soucis de financement au démarrage de leurs projets, face à ses problèmes, les femmes ont beaucoup travaillé pour atteindre la somme nécessaire à la création de leurs entreprises « j'ai dû faire 3 boulots en même temps pour pouvoir m'autofinancer » (I.L.N e°5). « Au début, je faisais de la porte à porte pour vendre mon produit et financer mon entreprise » (A.K e°8). Elles ont également bien négocié leurs prêts bancaires « pour convaincre les banques à m'accorder un crédit, j'ai bien pris le temps de préparer un business plan assez fiable et un plan d'importation valable » (N.S e°2).

Elles ont pris le risque de retarder les paiements de leurs employés « après avoir rassuré mon personnel, je ne les ai pas payés les 3 premiers mois, il a fallu faire plusieurs opérations pour assurer leurs salaires » (H.B e°6).

Le reste des femmes se sont armées de patience, confiance, sérieux, dynamisme, volonté et détermination pour résister à toutes les contraintes rencontrées lors du lancement de leurs entreprises.

4.2.4 Les solutions face aux problèmes de la gestion

(20%) des femmes rencontrent beaucoup de problèmes avec leurs employés, elles essaient toujours de trouver les personnes honnêtes, sérieuses et qualifiées « j'ai formé les nouvelles recrues et mis la personne qu'il faut à la place qu'il faut » (S.A e°12). « J'avais des salariés non sérieux, qui refusaient la formation et qui faisaient les patrons, j'ai donc employé les membres de ma familles » (M.H e°3). « Face au non sérieux du personnel, j'ai dû les payer pour les tâches accomplies pour qu'ils fassent leur travail, j'ai aussi renvoyé plusieurs salariés » (F.M e°1). « J'ai arrêté les contrats de certains salariés hommes que je n'arrivais pas à gérer » (G.G e°11). « Face à leur incompétence, j'ai dû former mes employés » (N.S e°2).

Une femme a trouvé une solution au problème des salariés qui quittent après avoir été formés chez elle « je suis toujours en contact avec des freelances pour les remplacer » (I.L.N e°5).

Pour combler leur manque d'expérience, certaines femmes ont procédé à des formations dans le domaine de la gestion « j'ai eu une formation dans la gestion des conflits » (G.G e°11). « J'ai fait des formations en finance, management et en marketing surtout » (R.N e°10).

Face aux problèmes de la concurrence déloyale (casse des prix), et l'instabilité des lois en Algérie, des femmes ont dû changer leurs stratégies « je me suis diversifiée et je me suis penchée vers la communication institutionnelle qui était rare en Algérie, ça m'a permis de respirer » (H.B e°6). « À cause de l'interdiction d'importations, j'ai dû gérer

mes stocks, réduire mon réseau de distribution et travailler seulement avec les clients potentiels » (N.S e°2).

4.2.5 Le réseautage

En plus de leur adhésion aux différents réseaux professionnels féminins et mixtes, les femmes assoient beaucoup plus la création et la gestion de leurs entreprises sur des réseaux plutôt personnels, elles comptent particulièrement sur les membres de leurs familles, amis, proches, communautés de pratiques et connaissances personnelles expérimentées dans le domaine « je consulte un ami chef d'entreprise » (M.H e°3). « Je demande toujours conseils de mes amis, mes professeurs, des experts que je connais personnellement et des bureaux d'études » (F.M e°1). « Je me dirige souvent vers ma mère qui est chef d'entreprise, les membres de l'association SEVE et un bureau d'études » (C.S e°4). « Je demande conseils à ma famille, mon mari, mes ex-collègues et à mes proches expérimentés dans le domaine » (K.B e°9). « Dans la gestion, je m'épaule sur ma mère aussi entrepreneure » (M.M e°13). « Je m'appuie souvent sur mes amis entrepreneurs et mon père chef d'entreprise, il est aussi consultant en management stratégique, ils m'ont beaucoup aidé en termes de conseils » (I.L.N e°5). « J'obtiens de l'aide de ma famille pour l'organisation des événements, je travaille aussi avec un cabinet de conseil en gestion et comptabilité » (H.B e°6). « Je demande conseil à mon mari et des contacts expérimentés dans l'entrepreneuriat » (G.G e°11). « Dans la gestion de mon entreprise, je suis soutenue par mon mari, mon amie entrepreneuse dans le même domaine et mes parents, en termes de financements et de conseils » (R.N e°10). « Je m'entoure des compétences » (A.K e°8) a ajouté une répondante pour décrire son réseau.

4.2.6 Le style de management adopté

En écoutant les femmes parler de leurs propres expériences en gestion, beaucoup d'entre elles semblent posséder des caractéristiques de leadership, elles accordent de l'importance à la communication, le partage et la collaboration « je dois collaborer avec mes employés et avoir la main dans la pâte pour donner l'exemple » (H.B e°6). « Je suis très communicante avec mes employés » (S.A e°12). « Je suis sympa avec mes salariés, je communique beaucoup avec eux pour les mettre à l'aise » (M.M e°13). « Je suis collaboratrice, je considère mes employés comme des collègues et je communique surtout » (K.B e°9). « Je communique avec mon personnel, je les écoute pour comprendre leurs comportements et je les fais travailler avec moi pas pour moi » (F.M e°1). « Je n'ai pas la notion du patron, je préfère la collaboration et le partage » (M.H e°3). « Je reste à l'écoute et je vais vers mes employés » (I.H e°7). « Je discute et je communique avec mes salariés, je prends leurs avis avant de prendre mes décisions » (N.S e°2). « J'écoute mes collaborateurs et je donne la parole à tout le monde, j'ai un style de management horizontale » (I.L.N e°5).

Elles favorisent la souplesse avec leur personnel et l'esprit d'équipe ou ce qu'elles appellent aussi 'l'esprit de famille' tout en imposant un respect mutuel « j'essaye d'être une main de fer dans un gant de velours en instaurant un esprit d'équipe et de famille et en se retirant lorsqu'il faut pour qu'il n'y est pas de dépassement » (M.H e°3). « Je suis gentille avec mes employés tout en étant correcte et stricte, on a un esprit de famille et c'est bénéfique pour eux et pour moi ... Je ne me considère pas du tout une patronne » (N.S e°2). « Je suis souple avec mon personnel, je ne les prends pas pour des esclaves » (F.M e°1). « Il faut être souple quand il faut et sévère lorsqu'il faut, je dois juste trouver la bonne dose au bon moment » (C.S e°4). « Pour installer un esprit de famille, je suis souple et sympa lorsqu'il faut et stricte et sévère lorsqu'il faut, je choisis le bon tempérament au bon moment » (K.B e°9). « On travaille tous ensemble avec un esprit d'équipe, mais je sais taper sur la table lorsqu'il faut » (M.M e°13). « Je suis très proche de mes employés tout en m'imposant et en instaurant un respect, lorsque j'évolue dans ma carrière, mes employés doivent aussi évoluer avec moi, je ne tue pas leurs compétences et je leur donne la chance d'évoluer » (H.B e°6). « Je valorise mes employés et ce qu'ils font, je les corrige tout en les respectant et je leur permets de faire des erreurs mais sans les refaire » (G.G e°11). « En travaillant avec l'équipe que j'ai formée, j'essaye de faire preuve de sérieux et de compétence » (R.N e°10). « Je suis cool avec mes employés mais je suis très stricte sur des points : qualité, délais et honnêteté, je passe les valeurs humaines de mes employés avant leurs compétences » (I.L.N e°5).

Elles ont leur propre vision des choses et elles savent ce qu'elles veulent « je me focalise plutôt sur les résultats, je sais évaluer les risques, maîtriser mes sentiments et prendre les bonnes décisions, je suis surtout clairvoyante et visionnaire » (I.L.N e°5). « Je laisse libre cours à ma vision et à ma façon de faire les choses, je reste humble et humanisme et je fais confiance à mon intuition » (I.H e°7).

Quelques femmes nous ont même confié certaines de leurs astuces pour motiver et encourager leurs personnels « je fais souvent des compliments à mes employés » (R.N e°10). « En moi de ramadan, je travaillais avec mon équipe sur l'habillage du métro d'Alger jusqu'à 3h du matin, j'ai ramené le repas du 'shor' et on s'est mis tous à manger ensemble dans une ambiance de famille » (H.B e°6). « Je déjeune tous les jours avec mes employés » (M.M e°13). « Après avoir réalisé un bon chiffre d'affaires, j'organise un voyage de 3 ou 4 jours vers une ville Algérienne avec tous mes employés » (M.H e°3). « J'organise des sorties avec mes employés de temps en temps » (N.S e°2).

4.2.7 Les projets des femmes managers à moyen et long terme

Hormis la croissance et l'élargissement qui sont les buts ultimes de toutes les participantes, beaucoup de femmes (80%) envisagent de se diversifier tout en

maintenant et en améliorant leurs activités « J'envisage d'agrandir mon projet et je vise d'autres investissements dès que l'Algérie retrouve sa stabilité politique » (M.M e°13). « Je compte lancer d'autres filiales, » (H.B e°6). « Je veux me diversifier car il y'a beaucoup d'opportunités en Algérie Je suis dans le secteur des services justement pour financer une 2^{ème} entreprise dans la production et j'envisage de créer une 3^{ème} entreprise dans le secteur de l'immobilier car je me vois dedans, je veux aussi lancer une entreprise à caractère social » (I.L.N e°5). « J'envisage faire une extension dans d'autres domaines et améliorer la qualité de mes services » (S.A e°12). « Je veux lancer un journal écrit tout en gardant mon journal électronique » (F.M e°1). « Je veux lancer un produit innovant, le développer sans cesse, je veux apporter quelque chose de positif à la société » (I.H e°7).

D'autres (43%) comptent aller vers l'international « Je vise de devenir une marque internationale » (H.B e°6).

5 Conclusion :

Depuis toujours, les femmes devaient travailler plus dur, fournir plus d'efforts et obtenir de meilleurs résultats pour mériter leurs postes de responsabilité et recevoir un minimum de reconnaissance. De plus, diriger autrement que leurs homologues masculins était autrefois assimilé à un mauvais leadership. Cette idée s'est vue changée au fil du temps, puisque les compétences et les qualités requises aujourd'hui dans le monde de la gestion semblent être des caractéristiques typiquement féminines.

Grâce à leur persévérance, patience, prudence, courage, ténacité, détermination, ambition, sens de responsabilité, force de caractère, résistance, polyvalence, maturité et surtout compétence ; les femmes ont pu :

Lancer et diriger des petites et moyennes entreprises performantes en matière de chiffres d'affaires réalisés, du positionnement par rapport aux concurrents, des revenus personnels tirés de l'entreprise...etc.

Entretenir de bonnes voir de très bonnes relations avec leurs parties prenantes à savoir les employés, les clients, les fournisseurs, les banques et les impôts.

Trouver des solutions innovantes et efficaces pour les problèmes rencontrés lors du lancement de l'entreprise et durant la gestion de cette dernière.

Apporter un style de leadership différent, moins autoritaire et plus intuitif, puisqu'elles sont sensibles, sentimentales et émotives avec leurs employés en accordant beaucoup d'intérêt à la communication, le partage, la collaboration, et favorisent l'esprit d'équipe et la souplesse. Ces compétences plus douces sont d'avantage demandées aujourd'hui en gestion, elles ont d'ailleurs permis à ses femmes d'impliquer, de motiver et de gérer les conflits de leurs employés avec beaucoup de facilité.

Néanmoins, ces femmes se contentent de créer et diriger des TPE ou des PE employant moins de 50 salariés, elles réalisent des chiffres d'affaires, tout juste moyens et aucune d'entre elles n'est arrivée à exporter ou à s'internationaliser. D'après notre analyse, cela peut revenir en premier lieu au réseau que l'entrepreneure crée autour d'elle, et qui est dans la plupart du temps un réseau personnel (famille, amis, proches) plutôt que professionnel (entrepreneurs, organisations, conseillers), ainsi qu'à sa volonté de tout faire seule, tout vérifier, tout contrôler au point de ne pas déléguer ou confier des tâches aux autres, et enfin à sa gestion excessivement maternelle qui la met parfois en difficultés face à ses employés qui deviennent immatrisables.

6 Liste Bibliographique :

- BEN HABIB, A, MERABET, A, BENACHENHOU, S.M, GRARI, Y, BOUDIA, F & MERABET, H, (2014), les déterminants de l'intention entrepreneuriale féminine en Algérie, cas des diplômées de l'enseignement supérieur, cahiers du CREAD, 30(110).
- BOUKAR, H & HABIBA, M, (2020), Les obstacles à l'exercice du leadership féminin au sein de l'Université, revue Internationale des Sciences de Gestion, 3(2).
- CNRC, (2021), Registre du commerce, indicateurs et statistiques.
- CRIAUD, D, CAPPELLETTI, L & NOGUERA, F, (2011), La métamorphose du manager en leader, Peretti J.M. (coord), Tous leaders, Edition d'Organisation.
- DAY, C, (2000), Effective leadership and reflective practice, Reflective practice, 1(1).
- EL ADNANI, M.J & TOUHAMI, F, (2019), Le Leadership féminin dans la région Béni Mellal, revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, 2(8).
- ELOMARI, K, (2016), Les approches du leadership en management des organisations : analyse comparative des fondements, des apports et limites, revue Economie, Gestion et Société(8).
- FILION, L.J, (1999), travail autonome : des volontaires et des involontaires- vers de nouvelles pratiques entrepreneuriales, revue internationale de gestion, 24(2).
- HARDING, J, (2016), Les principes fondamentaux du leadership inclusif, revue militaire canadienne, 16(4).
- OIT, (2017), évaluation nationale du développement de l'entrepreneuriat féminin en Algérie : situation et recommandations.
- RACHDI, F.Z, (2016), L'entrepreneuriat féminin au Maroc : une approche par le réseau personnel, thèse de doctorat, Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises ISCAE, Casablanca.
- RGUIBI, K & ATID, K, (2021), Femmes et leadership, revue Internationale des Sciences de Gestion, 4(2).
- SLAMANI, R., MECHTOUR, R., & REMINI, A, (2017), Développement de l'entrepreneuriat féminin en Algérie : identification des facteurs de motivation, revue des sciences commerciales, 16(2).
- TAHIR METAICHE, F, (2012), le profil de l'entrepreneuriat féminin en Algérie: une étude exploratoire, <http://www.femme-entrepreneur.bf/wp-content/uploads/2018/07/femmes-entrepreneures-alg%C3%A9rie.pdf>, consulté le 15/05/2022.
- TAHIR METAICHE, F & BENABDELLAH, A, (2016), Les femmes entrepreneures en Algérie : savoir, vouloir et pouvoir, marché et organisation, 26(2).