

LE RÔLE DU MANAGEMENT FÉMININ DANS LA CONDUITE DE CHANGEMENT

Par : **Dr. DJEMA Hassiba**

Maitre de conférences A, EHEC , Alger.

Mlle BENHAFESSA Zoubida

Doctorante en Management, EHEC, Alger.

Le rôle du management féminin dans la conduite de changement

Par : **Dr. DJEMA Hassiba**

Maitre de conférences A, EHEC , Alger.

Mlle BENHAFESSA Zoubida

Doctorante en Management, EHEC, Alger.

Mots-clés : Management féminin, changement, leadership, rôles des managers, mixité.

Résumé :

Les années récentes ont vu apparaître et se confirmer la nécessité du changement au sein des entreprises dans le monde entier. Plusieurs d'entre elles ont été touchées par la crise économique et se voient obligées d'agir pour minimiser les dégâts et voir même rebondir. D'autres sont en voie de développement et font appel à l'innovation ainsi qu'à plusieurs autres pratiques pour rivaliser avec les divers concurrents d'un marché international et globalisé. Dans les deux cas, le changement s'avère primordial.

L'environnement change et évolue ; c'est alors à l'entreprise de s'y adapter et d'opter pour un management nouveau, qui apportera les solutions aux problèmes auxquels celle-ci fait face. Beaucoup de revues d'articles, de revues de littérature et d'études parle de la nécessité de l'avènement d'un management bienveillant et efficace, adapté à des évolutions organisationnelles et sociétales de fond et caractérisé spécifiquement par une touche féminine qui s'avère efficace.

Cet article portera sur le rôle de la femme dans la conduite de changement au sein de l'entreprise ainsi que dans le domaine entrepreneurial. Il sera aussi question de s'intéresser aux profils des femmes managers, à leurs ambitions mais aussi aux obstacles auxquels elles doivent faire face, afin de déterminer s'il existe bel et bien un management spécifiquement féminin, avant d'aborder le facteur mixité et les points essentiels à retenir de ce mode de management.

Introduction :

Ce qui caractérise la montée en puissance de ce nouveau siècle, ce sont les nouveaux défis et enjeux qui ne cessent de prendre de l'ampleur. Les entreprises aujourd'hui deviennent des espaces de conduite de changement allant dans le sens de la modernisation et de l'amélioration continue de leurs

Le rôle du management féminin dans la conduite de changement

pratiques de management et de conduite des ressources humaines. Le travail des managers ne cesse de prendre de l'ampleur car il s'agit d'acteurs, animateurs et communicateurs facilitant la mise en œuvre et en valeur du changement.

Parler des cadres et des managers aujourd'hui en rapport avec la conduite de changement dans ses dimensions multiples devient désormais un objet d'étude intéressant sur les différents plans académique et pratique même. Les entreprises espèrent aujourd'hui un management nouveau, enrichi par des valeurs conatives, cognitives et en particulier féminines.

En cinquante ans, le paysage de l'entreprise a changé : on y compte de plus en plus de femmes. Cette dernière détient des vertus qui pourraient ouvrir demain de nouveaux horizons au management. Les tendances du management postmoderne s'avèrent être des valeurs plus féminines que masculines qui attirent l'attention et l'admiration des différents collaborateurs.

La fibre humaine de la femme, sa volonté et sa rigueur font d'elle un manager performant et innovateur. L'identité de la femme n'est pas attachée qu'aux tâches familiales et responsabilités qui lui sont traditionnellement associées dans la vie sociale. Elle peut être tout autant rigoureuse, sérieuse, rationnelle et attentive, avec un double rôle d'objective en étant à l'écoute de ses partenaires dans le travail, ses collaborateurs mais aussi de son environnement.

L'avènement de la femme au sein de l'entreprise et en particulier au top management, que ce soit sur un plan individuel ou en collaboration avec des managers masculins, peut constituer la clé de réussite, de modernisation et de pérennité. Ceci est un sujet d'actualité et un thème qui captive l'intérêt d'un grand nombre de chercheurs, managers, sociologues ou même statisticiens qui tendent à chercher la corrélation entre le taux de participation des femmes dans le management de l'entreprise ainsi que la conduite du changement et la niveau de performance de celle-ci ; des études qui peuvent apporter des réponses à notre **problématique** qui se présente comme suit :

« Comment les femmes et les valeurs féminines pourront-elles trouver leur place sur le lieu du travail et quel serait leur apport au sein du management d'entreprise et la conduite de changement? »

Nous allons tenter de répondre à cette problématique en abordant plusieurs points qui permettront de voir le rôle de la femme dans la conduite du changement, de l'apport de l'innovation mais aussi dans les nouveaux rôles du manager imposés par l'environnement de l'entreprise.

Connaitre la situation actuelle des femmes au sein de l'entreprise est un point important à aborder, tout autant que les principaux facteurs influençant le management féminin, à savoir : les opportunités et les menaces. Nous allons également nous intéresser au profil des managers femmes, à leurs forces et les faiblesses ainsi qu'à leur rôle de promouvoir les talents.

Le rôle du management féminin dans la conduite de changement

Enfin, nous traiterons du sujet de la mixité homme/ femmes que l'on considère comme réel atout pour l'avenir de l'entreprise, suivi de quelques remarques et suggestions pour introduire le management féminin au sein des entreprises étrangères mais surtout nationales.

1- La situation actuelle des femmes au sein de l'entreprise :

Le management se féminise de plus en plus à travers le monde au même niveau que l'entrepreneurship où le retard se comble, dans la mesure où beaucoup de femmes créent de plus en plus d'entreprises qu'elles gèrent elles-mêmes et à travers desquelles elles montrent un haut niveau de performance. Le management féminin n'est pas abordé d'un point de vue théorique visant à traiter des problématiques définitionnelles et épistémologique mais celui-ci est traité d'un point de vue opérationnel. On s'intéresse à la façon de gérer de ces femmes managers, des aspects qui les différencient des hommes ou encore du niveau de performance dans le terrain de l'entreprise.

Différents pays visent à édicter des règles afin de promouvoir la participation des femmes non-seulement au sein de l'entreprise, mais aussi, au niveau de son top management favorisant leur intervention dans le processus de décision. Si les femmes sont performantes et obtiennent de meilleurs résultats, elles pourraient constituer un atout pour les entreprises afin de promouvoir les talents, la pérennité et opter pour un nouveau management plus performant en particulier en cette période de crise qui touche un grand nombre de pays à travers le monde.

Dans ce sens, des études ont été menées par plusieurs chercheurs afin d'étudier le phénomène et d'apporter des réponses aux différentes questions que l'on se pose telles que :

« Existe-t-il un management spécifiquement féminin ? », « En quoi pourrait-il être différent du management exercé par les hommes ? » ou encore « Y a-t-il un lien entre féminisation du management et performance ? ».

Ces études montrent que c'est aux pays scandinaves que l'on doit les premières lois concernant l'introduction des femmes au travail au-delà d'un certain seuil. En Suède par exemple, la loi exige que les équipes de pilotage soient constituées de 40% de femmes ou encore la France qui, à travers **la loi Coppé-Zimmerman**, vise le même objectif à l'horizon 2017.

Le taux de participation des femmes ne cesse de croître étant donné qu'elles occupent 53% des emplois dont 3,91% dans le domaine des services avec un entrepreneurship atteignant les 28%. Aux USA, l'entrepreneurship féminin avoisine les 26%, la création d'entreprise est estimée de 4 à 5 fois plus chez les femmes, un rattrapage de 25 ans qui fait ses preuves avec un niveau de croissance féminin de 9,8% contre seulement 1,1% chez les managers hommes.

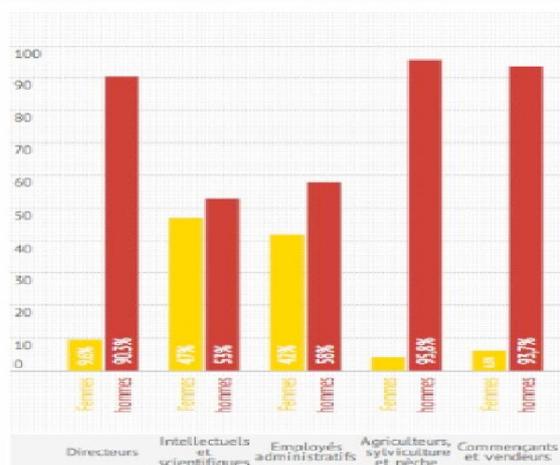
En Algérie, nous constatons une faiblesse dans le domaine de l'entrepreneurship avec en 2010 une base productive de 620 000 entreprises dont 3,5% sont féminines avec un taux de participation de 16% à l'emploi. Nous

Le rôle du management féminin dans la conduite de changement

pouvions compter 625 000 emplois féminins en 1996 contre 1 800 000 en 2010, une participation certes faible mais en forte hausse.

En 2013, environ 17% de la population active en Algérie est représenté par des femmes, soit 1 885 000 postes de travail. Le pourcentage de participation des femmes est représenté par de faibles taux avec seulement 9,6% des directeurs, cadres et gérants féminins dans au sein des entreprises algériennes ou encore un pourcentage de vendeurs et commerçants de sexe féminin qui ne s'élève qu'à 6,9%.

Répartition de la population occupée selon le sexe et le groupe de profession



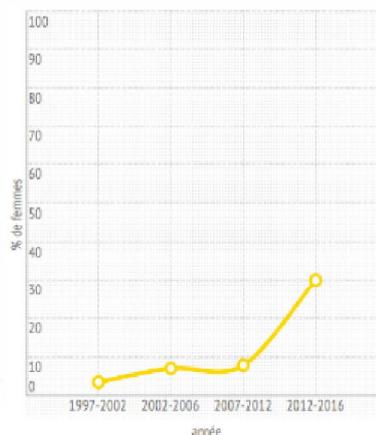
Source : Centre d'information et de documentation sur les droits de l'Enfant et de la Femme

Femmes Algériennes dans le milieu professionnel en 2013



1.885.000

Sur 10.662.000
d'Algériens actifs, 17,7%
sont des femmes.



Femmes au sein de l'Assemblée Populaire Nationale

Source : Centre d'information et de documentation sur les droits de l'Enfant et de la Femme

Ces faibles taux présentés ci-dessous poussent à croire qu'entreprendre et être manager pour une femme l'empêcherait de concilier vie privée et vie professionnelle. Beaucoup de paramètres et facteurs entrent alors en compte constituant des opportunités mais aussi des menaces qui pourrait bloquer et freiner le développement du management féminin dans le monde et en particulier en Algérie, chose que nous allons aborder dans le point qui suit.

2- Les principaux facteurs influençant le management féminin : opportunités et obstacles :

L'environnement de l'entreprise d'aujourd'hui est devenu de plus en plus complexe et se caractérise par différents facteurs qui influencent, de près ou de loin, l'entreprise ainsi que ces différents partenaires. Ces facteurs peuvent aller dans un sens favorable à l'organisation et représenter des opportunités, ou bien au contraire, constituer des menaces et obstacles à l'avancement et la pérennité de l'entreprise.

Les facteurs clés de succès de l'évolution économique actuelle sont représentés par la vitesse et la fluidité de l'information, l'innovation ainsi que la nécessité d'anticiper les problèmes et d'y faire face afin d'éviter toute incertitude.

La situation de crise économique par laquelle passent différentes entreprises à travers le monde avantage la participation de la femme et encourage sa mobilisation et participation comme ressource active, efficace et reconnue de l'entreprise, chose qui n'est pas souvent mise en évidence dans les situations normales. Néanmoins, cette période peut représenter une opportunité pour la gente féminine désirant montrer ses capacités et son efficacité dans le domaine de management d'entreprise et devenir une clé indispensable au déroulement des activités dans le future proche et lointain.

Le rôle du management féminin dans la conduite de changement

Nous pouvons observer également une évolution dans le domaine de la formation notamment au niveau supérieur où un grand nombre de formateurs mais aussi d'étudiants et chercheurs sont des femmes. Ces dernières percent souvent dans leurs domaines de prédilections, ce qui fait d'elles parfois des références dans différents domaines en particulier celui de l'entrepreneuriat et du changement vers un horizon meilleur.

Nous assistons aussi à une évolution managériale et culturelle où l'entreprise doit faire face à une résistance au changement. Le côté naturellement relationnel, pratique et pragmatique des femmes présente un atout pour conduire le changement au sein de ces entreprises.

Le manager moderne est un manager coach, qui prête attention à ses collaborateurs, qui les écoute, les motive et se montre présent pour les entourer, les encadrer, les aider à donner le meilleur d'eux-mêmes tout en leur transmettant son savoir avec un savoir-faire. Des compétences dont dispose la femme de façon innée et qui favorisent l'autonomie ainsi que la synergie de groupe.

Si les opportunités du management féminin sont existantes et exploitables, il existe par ailleurs des obstacles qui peuvent représenter des freins à son développement.

Plusieurs préjugés surgissent lorsqu'on évoque la femme au sein de l'environnement du travail et en particulier en management d'entreprise. Il existe de multiples facteurs bloquants dont les freins psychologiques ou encore la résistance au changement.

Cette résistance au changement provient généralement des hommes, qui estiment que les femmes les encombreront dans leur milieu de travail et qu'elles seraient à l'origine du chômage dans notre pays. Une idée contredite par les données statistiques qui affirment que les femmes n'occupent que 18% des postes d'emploi en Algérie alors que ce taux est doublé, voir même triplé dans d'autres pays et qui comptent pourtant un taux de chômage nettement réduit par rapport au notre. Aussi, l'investissement de la femme dans le domaine entrepreneurial permettra de créer de l'emploi et contribuera fortement à réduire ce taux de chômage ainsi qu'à développer le tissu économique du pays.

De son côté, la femme peut également résister au changement en étant victime de certaines perceptions issues des valeurs et des traditions. Celle-ci estime que son rôle est d'être dans son foyer auprès de ses enfants et privilégie son rôle familial à la formation pour l'emploi. Un manque de confiance pour acquérir un emploi, en particulier en haut de la hiérarchie de l'entreprise, peut découler de ces facteurs cités précédemment ; chose qui confirme que les managers femmes doivent doubler d'efforts pour faire valoir leur savoir ainsi que leur savoir-faire.

Le rôle du management féminin dans la conduite de changement

L'entreprise devient moderne, participative et changeante. Ces métamorphoses ont tendance à se faire avec des touches féminines qui pourraient être indispensables à la métamorphose. Intégrer des femmes à l'entreprise devient synonyme d'innovation et de performance, d'autant plus que des études montrent que les entreprises les plus performantes dans le monde sont celles qui comptent des femmes dans leur top management. Il serait alors intéressant d'établir un profil de ces femmes managers et de déceler leurs forces, leurs faiblesses et de mieux cerner ces femmes qui pourrait bien représenter le secret du développement économique et la réussite de la conduite de changement au sein de l'entreprise d'aujourd'hui.

3- Le portrait des femmes managers : leurs forces et faiblesses :

Les études établies dans de multiples domaines montrent que des différences dans les pratiques managériales entre hommes et femmes sont citées, ce qui accentue l'idée qu'il existerait bel et bien un management féminin.

Les femmes managers sont connues pour être plus participatives que directives. Elles ont tendance à opter pour la conviction au lieu de l'imposition, en étant plus proches de leurs équipes afin d'encourager leurs collaborateurs, les entourer, se montrer plus attentives en particulier avec les générations entrantes qui nécessitent d'être épaulées en évitant tout favoritisme ou guerre des genres même si la rivalité demeure autant existante chez les deux sexes.

Connues pour être prudente, les femmes managers préfèrent gérer les conflits à leur naissance, c'est ce qui vaut à leurs ressources moins de stress et beaucoup de motivation au travail. Aussi, elles individualisent leurs décisions, les personnalisent et les adaptent à chaque situation selon le contexte, ce qui les rend plus pertinentes et efficaces.

Le management féminin a pour caractéristique la prudence. Les femmes managers prennent moins de risque, chose qui pourrait être perçue comme arme à double tranchant.

Etre prudent offre plus de stabilité, de confiance et d'insouciance au sein de l'équipe. Cependant, certaines opportunités mériteraient une prise de risques qui projeteraient les femmes managers au devant des entreprises performantes, d'autant plus que les études faits démontrent que plus l'entreprise compte des femmes au sein de son top management, plus elle est performante.

Il serait alors intéressant d'introduire des femmes dans des postes de responsabilité au sein des entreprises algériennes et de leur donner la chances d'exploiter leurs connaissances dans le domaine pratique en mettant en œuvres leurs valeurs féminines spécifiques pour faire face aux différentes situations de changement que peut connaître l'entreprise et son environnement.

L'introduction de la femme dans le management d'entreprise ne représente pas à elle seule la clé de la réussite mais pourrait fortement y contribuer, dans la mesure où celles-ci fait davantage de sacrifices pour gérer et promouvoir sa

Le rôle du management féminin dans la conduite de changement

carrière ainsi que tout ce qu'elle entreprend, que ce soit dans sa vie personnelle ou professionnelle avec un rôle primordiale de promouvoir les talents.

4- La mixité comme réel atout pour l'avenir de l'entreprise :

L'égalité professionnelle redevient un sujet d'actualité. C'est la raison pour laquelle un grand nombre d'entreprises adoptent aujourd'hui une politique de féminisation de la main d'œuvre dans les différents niveaux de la pyramide hiérarchique et où l'on parle d'une politique de gestion de la diversité.

La notion de diversité à peine à trouver sa légitimité dans certains pays plus que d'autres et trouve alors plus de mal à émerger. La difficulté demeure en le fait de tomber dans une politique justificative de la présence de la femme au sein de l'entreprise.

Une approche économique relative à la diversité pourrait être la solution pour faire face à ces différents obstacles et promouvoir une la diversité, avec une féminisation de la main d'œuvre, tout au montrant le rôle clé que pourrait jouer la femme aux près des décideurs ainsi que dans le domaine stratégique.

Il serait alors intéressant de baser notre réflexion sur la corrélation qui pourrait exister entre la diversité et la performance au sein de l'entreprise, en particulier en matière de changement. L'intérêt devra alors être porté sur les équipes composées d'une parité hommes/femmes qui a été rétablie, ou du moins, les équipes mixtes.

Le concept de mixité est davantage utilisé que celui de diversité car ce dernier évoque tout autant la diversité de genre. Si les femmes sont souvent minoritaires dans certains métiers ou certains postes, il en est de même pour les hommes qui effectuent des métiers dit féminins ou qui travaillent dans des secteurs dit féminisés.

L'introduction de la femme dans l'entreprise et en particulier dans le top management de celle-ci a permis un haut niveau de performance et notamment en matière de changement.

Maîtriser ce concept est l'un des facteurs clés de succès car aujourd'hui et avec la crise économique, différentes entreprises tendent vers le changement, une réorganisation des ressources et un total remaniement qui créent une forte résistance au changement. Planifier ce changement est moins difficile que de le faire appliquer. D'autres facteurs rentrent en compte telles que les évolutions technologiques, la mondialisation, les nouvelles normes ou encore de nouvelles tâches, qui peuvent créer confusion et représenter une grande incertitude au sein des collaborateurs qui, de nature, ont peur de tout changement et modification pouvant être introduite. Cela ne se limite pas qu'aux organisations touchées par la crise économique. Il peut également toucher les entreprises dans des pays en voie de développement et qui mise sur la mise à niveau.

Le rôle du management féminin dans la conduite de changement

Le rôle du manager devient alors primordial et constitue la clé de réussite ou de l'échec de cette phase, qui devra dorénavant être introduite de façon permanente dans les plans de l'entreprise qui se trouve dans un environnement volatile et dont la seule règle stable est l'instabilité.

Le nouveau manager ne doit pas se limiter qu'à ses capacités intellectuelles mais être leader et coach et c'est à ce moment là que la touche féminine pourrait s'avérer déterminante.

En plus de sa performance au niveau stratégique, rationnelle et sa contribution efficace dans la prise de décision auprès de ses collaborateurs hommes, les managers femmes ont un côté de leadership inné, indispensable pour mener à bien leurs collaborateurs en particulier dans les phases de changement. Elles peuvent cependant créer un climat d'écoute, de confiance et de sérénité face à la peur de l'inconnu, et assure alors, un feed-back entre les différents niveaux hiérarchiques. Il serait alors plus facile après cela pour un manager homme par exemple de les coacher et de les entourer en se focalisant sur les points faibles des collaborateurs et qu'en temps normal, n'aurait pas pu être détectés ; un des points qui prône sur l'efficacité de cette collaboration et mixité homme/femme au sein de l'entreprise.

La gestion de la diversité représente alors la capacité d'une entreprise à employer une main-d'œuvre hétérogène afin d'être efficace, efficiente et performante à l'avenir.

5- Remarques et suggestions :

Dans le contexte économique actuel, la gestion optimale des talents des hommes et des femmes est essentielle pour une entreprise performante.

Les compétences des femmes, aujourd'hui de mieux en mieux formées, sont à optimiser. Elles sont encore nombreuses à baisser fortement leur taux d'activité professionnelle, voire même à mettre fin à leur carrière lorsqu'elles se trouvent en conflit avec leur vie privée. Leur renoncement en plein envol professionnel prive les entreprises d'un apport précieux en terme de relève.

Les femmes sont présentes dans pratiquement tous les métiers, mais pas dans une proportion suffisante en général, ni aux postes les plus élevés en particulier. Pour y remédier, il serait nécessaire de privilégier les compétences, tout en se fixant des objectifs pour promouvoir la mixité. Beaucoup d'entreprises entendent favoriser la mixité dans l'ensemble de leurs métiers. Cette démarche doit permettre aux femmes d'accéder à des postes à responsabilités élevées.

Divers moyens et actions doivent être mis en œuvre pour promouvoir les carrières des femmes dont le recrutement des femmes dans des proportions qui reflètent les pourcentages de diplômées issues des écoles et universités partenaires ; impliquer tous les acteurs, particulièrement les ressources humaines et les managers ; promouvoir une même proportion de femmes et d'hommes, à qualification et expérience équivalentes, au sein de la population globale éligible à une promotion ou encore permettre aux femmes de mieux gérer leur carrière, grâce à des formations internes.

Le rôle du management féminin dans la conduite de changement

Il existe alors différentes solutions et initiatives à prendre en charge afin de favoriser l'adhésion des femmes au sein de l'environnement de travail, en particulier au sommet de la hiérarchie, en particulier dans cette période de changement où la stratégie de management féminin peut être payante et avantageuse pour la pérennité de l'entreprise

CONCLUSION :

Le management au féminin, et plus précisément l'entrepreneuriat au féminin, est un sujet d'actualité, prenant de l'ampleur dans notre société actuelle.

La phase par laquelle passent les entreprises aujourd'hui constitue une réelle opportunité d'introduire le management féminin qui représente un atout et une carte gagnante pour ce changement qui devient nécessaire à l'entreprise. Il serait alors temps de lever les obstacles, préjugés et tabous qui freinent le développement du management féminins et saisir les points avantageux qui, permettront à la femme manager de faire ses preuves dans le domaine managériale et entrepreneurial, pour contribuer à innover et promouvoir un management nouveau orienté performance.

Bibliographie :

- Bastid, F. (2008). Au delà du genre, l'équilibre vie professionnelle / vie privée facteur de diversité des carrières des femmes et des hommes cadres, 5e Journée d'étude sur les carrières, GRT « Carrières » de l'AGRH, Lyon, 23 mai.
- Bardin L. (2009), L'analyse de contenu, Paris : PUF. 1ère Edition, 1977.
- Barth, I., Falcoz C. (2007). Le management de la diversité - Enjeux, fondements et pratiques, Paris : L'Harmattan.
- Beauvoir de, S.(1949). Le deuxième sexe, Gallimard.
- Bonnewijn, O. (2006). Éthique sexuelle et familiale, Paris : Éditions de l'Emmanuel.
- Chamberlain, L.J., Hodson, R. (2010). Toxic Work Environments : What Helps and What Hurts, Sociological Perspectives, vol. 53, n°4, pp. 455-477.
- Cherret de La Boissière, A. (2009). Leadership au masculin et au féminin, Paris : Dunod.
- Cornet, A., Bonnivert, S.(2008). Leadership et genre, in Cornet, A., Laufer, J, Belghiti-Mahut, S., (Coord.), GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes, Paris : Vuibert, pp. 125-138.
- CHERRET de la BOISSIERE Anne. Leadership au masculin et au féminin. Collection Stratégies et Management. Dunod
- MEDA Dominique. Le Temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles.
- Cornet, A., Laufer, J, Belghiti-Mahut, S., (Coord.) (2008). GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes, Paris : Vuibert.
- El Watan hebdomadaire économique (Septembre 2012- Juin 2013)
Flammarion, 2001
- Fourès, E. (2010). Leadership au féminin, Paris : Progressor.
- Grange, J. (2010). Genre et sexe : nouvelles catégories épistémologiques des sciences humaines, Cités 44, Paris : PUF, pp. 107-121.
- Saint-Michel, S., Wielhorski N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ?, @GRH, 01/2011, pp. 13-38.