



Université Cheikh Anta Diop de Dakar
Laboratoire d'Analyse des Politiques de Développement



International Development Research Centre
Centre de recherches pour le développement international

ACTES DE LA CONFÉRENCE ÉCONOMIQUE INTERNATIONALE DE DAKAR (CEID)

*Améliorer le ciblage des politiques publiques pour une économie solide,
inclusive et génératrice d'emplois décents en Afrique*

Université Cheikh Anta Diop de Dakar – Sénégal, 2 et 3 mai 2023

LEADERSHIP FÉMININ DANS LES ENTREPRISES CONGOLAISES. CO-INSPIRATION ENTRE DES ENTREPRISES CLASSIQUES ET SOCIALES

NOSTA MUKIRANIA KAHAMBU, Professeure associée, Université Catholique du Gabon (UCG)-Butembo, République démocratique du Congo

RÉSUMÉ : Cette recherche s'inscrit dans une perspective d'émergence de ces femmes bien formées, détentrices de diplômes du supérieur laissant entendre qu'elles seraient représentées autant que les hommes dans les instances de pouvoir. Il s'agit d'étudier les obstacles qui ralentissent la progression des femmes aux postes hiérarchiques dans des entreprises, en particulier dans le contexte congolais. La collecte des informations a été organisée autour des entretiens semi-directifs avec 49 enquêtées choisies au hasard et selon la disponibilité dans 35 entreprises sociales et capitalistes. Les approches descriptive et comparative ont soutenu les méthodes d'analyse du contenu des données pour la discussion des résultats. Ces résultats ont révélé que les difficultés principales que les femmes rencontrent sont relatives à l'accès même aux postes, à leurs statuts de femmes, à leur parcours comme manager/leader ainsi qu'à la culture et aux normes organisationnelles. On a ensuite observé les différences entre leur style de management et celui de leurs homologues masculins. Enfin, de la discussion des résultats, on est abouti à trois stratégies pour surmonter tant soit peu ces difficultés : l'adoption d'un comportement positif et de fortes déterminations par rapport à la carrière, l'aptitude à manager les équipes et la place et l'importance des réseaux.

MOTS-CLÉS : leadership féminin, styles du leadership, entreprise capitalistes et sociales

Les idées et opinions exprimées dans les textes publiés dans les actes de la CEID n'engagent que leurs auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de l'UCAD ou de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité des auteurs.

Introduction

Les femmes sont largement sous représentées dans les instances dirigeantes des grandes entreprises ou institutions. Pourtant leur féminisation est en marche et l'accroissement de leur participation au marché du travail est l'un des déterminants de l'autonomisation et de leur contribution au développement socio-économique (Teasdale, McKay, Phillimore, & Teasdale, 2011). Cette situation est paradoxale d'autant qu'elle suscite une réflexion sur l'importance du leadership féminin dans une société préoccupée par l'égalité des sexes.

Les théories sur le genre dans les processus organisationnels ont prouvé que la répartition du travail et du pouvoir décisionnel tient ses origines dans l'évolution genrée des organisations (Eurostat, 2014). Or, les organisations modernes ont été créées et contrôlées par des hommes à l'époque où les femmes occupaient uniquement des postes marginaux sur le marché du travail (Gaborit, 2009). Ce faisant, la structure de ces organisations reflète donc l'identité et les rôles que la société donne aux hommes. De même, les théories « classiques » de management sont souvent aveugles à la dimension de genre et ignorent les différences de conditions de vie, de stratégies et d'expériences des hommes et des femmes.

La question du leadership féminin est de plus en plus débattue comme paradigme dans plusieurs travaux (Sahraoui Bentaleb, 2020 ; Fortier, 2008 ; Leszczyńska, Lesca, & Thénot, 2020) selon divers contextes de sociétés. Le cas de la République Démocratique du Congo (RDC), c'est vers les années 1980 que le président Mobutu avait prôné l'émancipation de la Zaïroise. Il a été reconnu à la femme qu'elle peut exercer les mêmes fonctions que l'homme. La constitution actuelle, celle de 2006 soutient davantage la participation féminine en prônant la parité entre l'homme et la femme, pour ainsi signifier que la femme est, au même titre que l'homme, capable d'accéder à tous les postes de responsabilité. Aujourd'hui, il y a de plus en plus de femmes congolaises capables d'occuper des postes de direction grâce à leurs compétences. On constate une émergence de ces femmes bien formées, titulaires de diplômes du supérieur. Ce qui laisse croire qu'elles devraient être représentées autant que les hommes dans les instances de pouvoir.

Cette recherche porte sur le leadership féminin dans le but d'analyser l'accès aux postes de décisions dans les entreprises classiques et sociales congolaises. D'où, il est impérieux de penser à l'importance d'un nouveau type de leadership, dont celle des femmes, pour apporter un changement de paradigme dans la société autour des différences homme/femme. Tel est le fil conducteur de cette recherche qui répond aux questions spécifiques suivantes : Pourquoi est-il important de se concentrer sur la présence des femmes dans la prise de décision, sur les postes qu'elles occupent et sur la structure genrée des entreprises sociales et classiques ? Quelles sont alors les causes qui empêchent les femmes de devenir des leaders engagées au développement économique des entreprises classiques et sociales en RDC ? Que faudrait-il pour développer ce leadership ou encore, comment transformer le potentiel féminin énorme et contenu dans leurs compétences (diplômes et savoir-faire, savoir-être ...) à un véritable leadership et management dans une nouvelle vision générale de développement de l'économie ?

Cette recherche poursuit l'objectif général tant analytique que pratique. Elle examine d'abord les causes et les facteurs qui empêchent l'émergence du leadership féminin dans les entreprises sociales et classiques en RDC. Ensuite, elle propose des pistes pour renforcer des politiques publiques à savoir la politique nationale de promotion du rôle important de la femme dans les sociétés actuelles et futures qui l'exige à offrir ses compétences professionnelles en tant que leader pour la réussite des entreprises.

De manière spécifique, il s'agit de :

- Identifier les postes que les femmes occupent dans les entreprises sociales et capitalistes pour en savoir plus de leur structure genrée et des obstacles du développement du leadership féminin.

- Analyser les causes qui limitent l'influence des femmes dans la prise de décision et leurs implications sur le fonctionnement des entreprises.
- Choisir et développer des stratégies pour plus d'inclusion du leadership féminin à compétences égales dans les entreprises capitalistes et sociales et pour une construction de nouvelles et véritables perspectives en tant qu'inspiration pour le développement de l'économie.

Hormis l'introduction et la conclusion, la structure de cette recherche se focalise sur deux points importants : la présentation des notions générales sur le leadership féminin et l'entreprise et l'analyse de l'accès des femmes aux responsabilités dans l'entreprise.

1. Notions sur le leadership féminin et l'entreprise

Pour analyser le concept de leadership féminin, nous portons le regard sur l'inégale répartition des hommes et des femmes à certains postes et la sous-représentativité des femmes à certains niveaux hiérarchiques. Car, il semble pertinent d'interroger la différence entre le leadership masculin et le leadership féminin, phénomène qui se pose avec beaucoup d'acuité. En effet, se demander quelles sont les différences entre les hommes et les femmes dans la manière de diriger et quelle influence ces différences ont sur l'entreprise.

1.1. De l'identité professionnelle au leadership selon le genre

La relation entre le genre et le leadership est souvent faite dans le but de mettre en évidence des différences possibles entre les hommes et les femmes. Sachant que l'identité est une construction à la fois individuelle et collective et que cette dernière est façonnée par l'image que nous avons de nous-mêmes, par l'image que nous souhaitons projeter aux autres et par l'image de nous-mêmes que les autres nous renvoient (Dubar 2015), les implications des stéréotypes sexistes sont ainsi présents dans le monde organisationnel et deviennent vite évidentes. En effet, des socialisations successives, apparaît une identité. Celle-ci est le produit permettant la personne de s'insérer dans des systèmes d'actions, notamment les relations de pouvoir. L'identité professionnelle est ainsi forgée par l'appartenance individuelle à divers groupes et institutions, par les relations de pouvoir qui caractérisent les milieux de travail, ainsi que par la reconnaissance et la légitimité que lui accordent ces derniers (Dubar 2015).

Les stéréotypes sexistes associés au leadership façonnent les croyances et les attentes entretenues dans les milieux de travail à l'égard de leurs membres. Les rôles attribués aux femmes et la représentation que les membres du milieu s'en font, s'institutionnalisent ainsi progressivement (Phillips 2005) et sont profondément désavantagés par les construits de genre et par la vision du leadership telle qu'elle est socialement et scientifiquement définie.

1.1.1. Éléments définitionnels du leadership

Le leadership est un concept dont le contenu représente les orientations de recherches n'ont pas encore été épuisées. Différentes définitions font ressortir des éléments communs qui tournent autour des caractéristiques et/ou l'action du leader sur ses collaborateurs, les caractéristiques et l'action des collaborateurs sur l'organisation, mais aussi les caractéristiques relatives au contexte territorial et social.

La définition la plus couramment utilisée est celle donnée par James M. Burns en 1978. Pour cet auteur, le leadership est un « *Processus réciproque de mobilisation, par des personnes avec certains motifs et valeurs, de diverses ressources, afin de réaliser les objectifs de manière indépendante ou mutuellement tenue à la fois par les leaders et les suiveurs* ». Le leadership suppose, dans cette définition, une action volontaire des suiveurs, sous-entendus, « l'équipe ». Pourtant, des femmes leaders savent faire preuve d'un savoir-faire plus développé (Mercer, 2008). D'ailleurs, empathie, bienveillance et écoute sont des qualités souvent reconnues aux femmes qui permettent la confiance dans le groupe et dans la réalisation des actions. Le leadership peut être entendu comme

une capacité à inspirer la confiance, à guider les autres et à les influencer pour atteindre un certain nombre d'objectifs (Duluc, 2008). Le comportement du leader est défini par l'orientation qu'il donne à sa manière de diriger l'équipe en termes de styles de leadership. Cette équipe est emmenée, stimulée, dans un cadre formel par le leader, qui met en œuvre un ensemble d'actions et d'interactions interpersonnelles vers un but attendu.

En effet, le leadership implique les éléments fondamentaux qui régissent le fonctionnement d'une organisation. Il met en relation des hommes pour atteindre les objectifs et une tête de file, dont le rôle est de guider et de coordonner cette ressource humaine. La conception dominante du leadership tend à refléter et même à perpétuer les structures de pouvoir établies (Grogan 1999a; Gunter 2001). C'est ce que Eagly et Carli (2007) décrivent comme un labyrinthe du leadership organisationnel dans lequel les femmes se perdent. D'autre part, des recherches récentes concluent que les formes traditionnelles de

contrôle hiérarchique du type « commandement » (command and control) ne répondent plus aux besoins des organisations (Painter-Morland 2011; Powell 2011).

Ainsi, nous considérons le leadership ici comme un comportement qui est culturellement situé, c'est-à-dire influencé par les normes et valeurs culturelles en vigueur dans le contexte et en une époque donnée. Ce qui suppose que, les styles de leadership peuvent être spécifiques et évolués dans le temps et dans différents environnements. Par conséquent, améliorer les opportunités économiques des femmes serait-il un atout pour leur permettre de s'affirmer pleinement comme leaders et conduirait-il à renforcer leur capacité de management à travers la réussite dans leurs entreprises.

1.1.2. Leader/manager : différences et complémentarité

Ces deux concepts, sont généralement utilisés ensemble même malgré quelques nuances existantes entre eux d'abord par la notion de statut pour le manager et, ensuite, par la notion de reconnaissance pour le leader.

* Un manager est désigné par sa hiérarchie (Gauband, 2017), c'est un chef imposé à une équipe. Être un manager dans une entreprise est avant tout un statut. Le pouvoir du manager trouve son fondement dans l'organisation hiérarchique de l'entreprise.

* Un leader, quant à lui, est reconnu comme tel par les membres d'une équipe. Être un leader dans une entreprise est une reconnaissance, non un statut. Le leader tire son pouvoir des relations qu'il noue avec les autres membres du groupe (Sillamy, 2011).

Warren Bennis (2005), qui a longtemps étudié les dirigeants d'entreprise, distingue le leader du manager avec beaucoup d'esprit, le premier « faisant des choses bien », le second « faisant bien les choses ». D'autres auteurs expriment cette distinction en précisant que l'on « gère les choses, mais que l'on guide les individus ». Malgré l'importance de cette distinction, cependant nous verrons plus tard qu'elle se neutralise par l'appellation « chef ou cheffe » qui est privilégiée pour désigner à la fois le leader ou le manager.

1.2. Style du leadership au féminin

Comparer le style et le mode de gestion des femmes à celui des hommes revêt une grande importance dans la compréhension de manière de fonctionnement des entreprises.

1.2.1. Style ou mode du leadership

Vers les années 1980, au regard de l'évolution des organisations, les recherches donnent lieu à une nouvelle approche du leadership initialement formulée par Burns (1978) et distinguent entre deux styles : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Elles sont reprises et développées par Bass et Bernard (1985) sous forme de mode :

* **Le mode transactionnel** : ce mode s'inscrit dans une logique d'échanges. Un leader transactionnel se centre sur les moyens pour maintenir et améliorer les performances de ses subordonnés par un

échange de ressources. Il fournit à ses subordonnés ce qu'ils souhaitent en échange d'objectifs imposés. Ce style de management fait recours

à une hiérarchie forte avec des responsabilités claires des uns et des autres ainsi que des sanctions dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints.

* **Le mode transformationnel** : est une démarche centrée sur la notion d'engagement mutuel du leader et du subordonné, plutôt considéré comme « collaborateur ». On parle donc d'engagement conjoint, le leader recherche une adhésion commune aux objectifs, des valeurs partagées avec ses collaborateurs. Le leader transformationnel est décrit par Bass (1985) comme « consacrant son énergie à faire prendre conscience à ses collègues et subordonnés de l'importance des conséquences des actions engagées ».

Ces deux modes du leadership sont souvent connectés au contexte organisationnel dans lequel évoluent les dirigeants. Les organisations façonnent de manière implicite les managers par des attentes de comportements conformes à l'image de l'entreprise. Certains chercheurs proposent que ce soit plus le contexte que le genre qui influence sur le style de management. Ces considérations ignorent les comportements humains qui ne sont pas liés des attributs personnels, mais qu'ils évoluent selon les contextes temporels, culturels et situationnels (Cornet et Bonnivert, 2008). Comme on peut le constater, cette revue de la littérature mobilisent nombreuses références mais le débat n'est pas tranché.

1.2.2. Leadership féminin : quelles spécificités

Il ressort des études un manque de consensus, car certaines relèvent des différences et d'autres non, entre les hommes et les femmes en matière de leadership.

1°) Leadership similaire

Dans les années 1980, les recherches menées en la matière démontrent qu'il n'existe aucune différence entre les femmes et les hommes dirigeants (Bartol et Martin, 2003). Les leaders des deux sexes manifestent ainsi un style de management identique. Les résultats laissent paraître que le rôle de manager demande un certain type de leadership, adopté aussi bien chez les femmes et les hommes qui exercent les mêmes rôles et se comportent de la même manière. Cette posture renvoie aux « attentes de rôles », aux comportements et attitudes nécessaires pour remplir un rôle de leader. Ces attentes associées au poste de pouvoir modélisent la ou le manager.

2°) Leadership différent

Les femmes et les hommes sont différents, essentiellement pour des raisons culturelles et ont des « styles différents de management ». Ces différences tiennent à des codes sociaux et n'obéissent à aucun déterminisme biologique (Cherret de la Boissière, 2009). La plupart des études menées avant 1990 sur le style de leadership relèvent une distinction entre les leaders qui adoptent un style orienté vers les relations interpersonnelles ; démocratique, qui permet la participation de tous et toutes au processus de décision et les leaders orientés vers la tâche ; qui prennent généralement seuls les décisions (Lewin et Lippitt, 1938).

1.3. Leadership dans l'entreprise capitaliste et sociale

Plusieurs études sur le leadership dans différents contextes ont été réalisées (Bastian, 2015 ; Bessard, 2015 ; Pain & Cerclé, 2009 ; Ouimet, 2007), notamment en politique, en religion et même dans l'entreprise ; le cas pour cette recherche.

1.3.1. Entreprise capitaliste et entreprise sociale

Considérons l'entreprise pour le cas s'espèce qu'elle représente encore une question de société dont l'analyse demeure peu importante pour la compréhension de l'exercice du leadership féminin. Nous pourrions émettre des distinctions avec le contexte de l'entreprise au sens classique et social du terme. En effet, une entreprise est une réunion de personnes et de capitaux pour accomplir un projet de

réalisation de prestations ou de production de produits destinés à être vendus à des clients sur un marché, dans un secteur d'activité donné. Les entreprises peuvent prendre diverses formes de la société anonyme à l'entreprise individuel

- Pour avoir une activité durable, une entreprise a besoin de générer des recettes, de maximiser son profit et d'investir. Il s'agit de l'entreprise capitaliste. Car, les investisseurs privés y apportent du capital pour accroître le profit en dégagant une marge bénéficiaire sur les recettes.
- Tandis que l'entreprise sociale fait référence à toute activité privée d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale, et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits, mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux. (Defourny & Nyssens 2010). Le caractère social réfère aux critères qu'on peut ramener en trois : une finalité de service à la communauté et à ses membres plutôt qu'une réalisation de bénéfices, la suprématie aux personnes sur le capital, une prise de décision démocratique, une autonomie de gestion, l'ancrage territorial et social d'un projet. Toutefois, les définitions réfèrent au cadre légal qui donne à l'entreprise sociale un statut propre.

Bien plus, certains types d'engagements socialement responsables rapprochent l'entreprise capitaliste des entreprises sociales lorsqu'ils permettent aux parties prenantes de prendre réellement part aux orientations de l'entreprise. On peut citer l'exemple de la proposition d'une redéfinition de l'aide internationale par une offre de produits et services adaptée (prix justes) aux besoins des individus à faibles revenus des pays en voie de développement. Toutefois, cette comparaison met en évidence certaines caractéristiques propres aux entreprises sociales, et la distinguent ainsi de l'entreprise capitaliste.

1.3.2. Les femmes au pouvoir économique

Il ne fait aucun doute que le leadership et le pouvoir soient deux concepts intimement liés. Il apparaît donc que, aussi bien le leadership que le pouvoir, s'inscrivent dans une relation d'échange entre un individu et un ou plusieurs autres (ou même un groupe et un autre), relation qui a pour objectif d'inférer un changement ou de modifier les idées ou les comportements des autres de manière à ce qu'ils pensent ou agissent dans un sens ou dans un autre. Il en ressort deux grandes dimensions de pouvoir. French et Raven (1959) identifie les bases liées d'abord à la position d'individu (les pouvoirs de récompense, de coercition, de légitimité et d'information) et, ensuite les pouvoirs personnels (le pouvoir de référence et d'expertise).

Lorsque nous faisons le parallélisme avec les notions de manager et leader, nous nous rendons compte de ce que les bases de pouvoir liées à la position de l'individu (celle qu'il occupe dans l'organisation), sont plutôt en rapport avec l'aspect formel, donc le management. Par contre, les bases de pouvoir personnel sont quant à eux en rapport avec l'aspect informel, à savoir le leadership. De plus, nous pensons que ces différents types de pouvoir n'induisent pas le même type d'engagement des personnes qui sont sous influence. En effet, certains types comme le pouvoir de coercition ou de récompense font plutôt référence à une relation transactionnelle qui fait appel aux récompenses ou aux sanctions entre celui qui détient le pouvoir et les autres. Cependant, d'autres types comme le pouvoir d'expertise, place par exemple celui qui l'exerce comme un modèle ou un exemple à suivre, et que tout le monde souhaite effectivement suivre. Pour le premier type, on voit une forme d'obligation à se laisser influencer et pour le second il y a comme un engagement volontaire, les autres ressentant l'envie de suivre celui qui détient le pouvoir.

On peut concevoir le lien entre la notion de leadership et celle de pouvoir, sans pour autant tenir compte du cadre organisationnel dans lequel elles se manifestent. Ce qui pousse à analyser l'exercice du leadership féminin dans les entreprises capitalistes et sociales.

2. Analyse de l'accès des femmes aux responsabilités dans les entreprises

Il peut exister autant de contextes organisationnels que d'unités de groupement d'hommes et de femmes dans les entreprises capitalistes et les entreprises sociales, cibles de cette recherche. C'est dans cette optique qu'il nous semble nécessaire de procéder d'abord à un essai de contextualisation des mécanismes qui sous-tendent le leadership au regard de la représentativité des femmes aux postes de directions dans les entreprises, ses atouts et ses obstacles ; ensuite à une analyse des pistes de solution pour un possible accès égalitaire des femmes aux postes des dirigeants.

2.1. Exploration empirique et cadre méthodologique

La littérature sur leadership féminin, étant peu abondante et peu de recherches s'intéressant au volet de co-inspiration dans les entreprises classiques et sociales, nous n'avons pas pu trouver une démarche méthodologique validée à l'unanimité qui orienterait cette recherche. La limite était due au fait qu'il n'a pas été aisé de déterminer l'approche la plus observée dans les comportements mis en place par les leaders au quotidien, la recherche étant située dans le temps. Cette particularité a poussé à l'adoption d'une étude exploratoire de nature qualitative pour mettre en évidence ces différences homme/femme dans les instances décisionnelles pour la réussite et le développement des entreprises.

On a ainsi organisé des 49 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 45 minutes avec des employées et parfois avec les subordonnés ainsi qu'avec les managers, principale cible. Afin d'arriver à cet effectif, la collecte des données a duré 4 mois environ (décembre 2022 ; janvier, février, mars 2023), car il fallait nous accommoder aux disponibilités des participants à notre enquête en appliquant le principe de saturation. Ce qui a permis d'atteindre le degré de certitude important pour valider les résultats.

On a choisi au hasard 42 entreprises, dont 32 à l'est de la RDC (10 en ville de Goma et 22 en ville de Butembo) et 10 à l'ouest de la RDC (en ville de Kinshasa). Sept de ces entreprises enquêtées, ont malheureusement révélé qu'aucun poste de responsabilités n'était occupé par une femme ; ce qui a ramené notre échantillon retenu à 35 entreprises parmi lesquelles 16 entreprises capitalistes¹ et 19 entreprises sociales²

Les premières (dont 5 sont anonymes, 8 appartiennent aux hommes et 3 aux femmes) œuvrent essentiellement dans les activités du commerce général, de télécommunication (Vodacom), de minerais et d'éducation (enseignement primaire et secondaire) ; les secondes dans celles d'agriculture, d'épargne et de crédit, de distribution et commercialisation de vivres, de sécurité alimentaire et santé, d'éducation et formation professionnelle et de métiers, de communication (Radio-TV) et de protection de l'environnement.

On a privilégié l'entretien semi-directif individuel, lequel s'est donc montré comme moyen le plus adapté pour mener notre enquête. Cette technique permet, en effet, à l'intervieweur d'échanger avec l'interviewé, comme le soulignent Jolibert et Jourdan (2011), sur la base d'une « conversation informelle ». Elle nous a permis de recueillir les informations souhaitées autour de trois thèmes, notamment : l'entreprise, le parcours de la manager (description de l'entreprise, mode d'entrée dans le poste, l'entreprise et le positionnement, le poste occupé, le parcours) ; le style de leadership et de management (définition du style, mode d'intervention) ; la place des femmes sur les postes de leaders (résultats selon le manager, conseils à donner, stratégies à développer). On a également procédé à une analyse des documents d'entreprise disponibles, notamment l'organigramme pour saisir différents niveaux hiérarchiques dans les entreprises d'études.

Pour en savoir plus du contenu des entretiens, on a examiné dans un premier temps des discours (récits de vie) et points de vue des participants à l'enquête. Cette méthode d'analyse des données

¹ 2 firmes multinationales, 3 grandes entreprises, 11 petites et moyennes entreprises

² 2 Organisations non gouvernementales (ONGs) internationales, 7 ONGs nationales, 2 ONGs locales, 2 universités privées, 3 coopératives et 2 associations mutualistes.

définie comme « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs quantitatifs ou non permettant l'inférence des connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces énoncés » (Bardin, 1977, Mucchielli 2006), c'est l'analyse de contenu, une méthode très utilisée dans les sciences sociales.

Dans un second temps, on s'est intéressé au point de vue de leurs subordonnés en rapport avec la relation qu'ils entretiennent avec leurs managers ; l'occasion d'examiner des leaders femmes en action en adoptant une approche descriptive et comparative selon qu'il s'agit des entreprises capitalistes ou des entreprises sociales dans le contexte de l'est et celui de l'ouest de la RDC. Les résultats présentés dans les lignes qui suivent s'inscrivent dans une démarche de synthétisation, de clarification et de comparaison des données obtenues de la phase de recherche sur le terrain.

2.2.État de lieux sur les femmes managers / leaders dans les entreprises

Des interrogations se posent autour du devenir manager ou leader d'entreprise. Les femmes représentent la moitié de l'humanité et donc la moitié des salarié(e)s et client(e)s potentiels. En intégrant des femmes aux postes de responsabilité³, l'entreprise pourrait améliorer à la fois ses capacités d'adaptation et de représentativité.

2.2.1. L'entreprise et le positionnement de la femme

En RDC, plus de 51% de la population est constituée par les femmes. Dans les 35 entreprises congolaises enquêtées, les effectifs d'employés ont été estimés à 2327 (dont plus de la moitié correspond à l'effectif des travailleurs dans les multinationales et grandes entreprises d'études) parmi lesquels 70,95% sont des hommes et 29,05% sont des femmes. Ne connaissant pas le nombre exact ni estimé des hommes et des femmes occupant les postes de responsabilité, nous n'avons pas su dégager le pourcentage de poste de responsabilités ni la part qui reviendrait aux femmes. On a ainsi focalisé l'attention sur l'effectif des femmes responsables disponibles pour notre enquête soit 49 femmes dont leurs fonctions sont reprises dans le tableau 1.

³ Poste de responsabilité est dans cette recherche un poste à commande d'une équipe ou d'une sous-équipe.

Tableau N°1 : Fonction des enquêtées par types d'entreprises

Fonction	Entreprise capitaliste (ni)	Entreprise sociale (ni)	Total effectif	Effectif en Pourcentage
Présidente du Conseil d'Administration (PCA)	0	2	2	4,08
Présidente du Conseil d'Administration Adjointe (PCA Ad)	1	0	1	2,04
Directrice Générale (DG)	1	3	4	8,16
Directrice Générale Adjointe (DG Ad)	1	0	1	2,04
Directrice d'école (primaire et secondaire)	2	0	2	4,08
Gérante	3 Propriétaires	6	11	22,45
	2 Employées			
Cheffe Ressources humaines	1	0	1	2,04
Cheffe commerciale	1	0	1	2,04
Financière	0	2	2	4,08
Comptable	5	8	13	26,53
Secrétaire Exécutive	0	2	2	4,08
Secrétaire Administrative	0	1	1	2,04
Cheffe de redaction	0	1	1	2,04
Cheffe Services médicaux	0	1	1	2,04
Responsable Services médicaux	0	6	6	12,24
Total	17	32	49	100

Source : Nos enquêtes de terrain

À la lecture de ce tableau, on constate que les entreprises sociales offrent plus de chances aux femmes d'accéder aux postes de responsabilités en raison de 65,31% contre 34,69% dans les entreprises capitalistes. Car, les droits d'égalité que prônent les lois et constitutions sont de plus en plus respectés dans les entreprises sociales différemment aux entreprises capitalistes. La taille de l'équipe sous supervision varie dans tous les cas entre 1 et 50 travailleurs soit une moyenne de 10 individus encadrés, tandis que les années d'expérience entre 1 et 25 ans soit une moyenne de 6,4ans. Et, les postes de très hautes responsabilités (PCA, PCA Ad, DG, DG Ad, Directrice, Gérante) représentent 42,86% contre 57,14% de postes de « Cheffe » de services et départements.

La présence des femmes au plus haut sommet de la hiérarchie des entreprises reste très faible, les femmes continuent d'être rares à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie. Il ne suffit pas de reconnaître les critères objectifs relatifs aux diplômes, mais aussi il faut souligner que les entreprises sont des lieux où se développent des relations de pouvoir et des processus informels souvent inégalitaires déterminant tant soit peu l'accès au poste de responsabilité.

2.2.2. *Obstacles du développement du leadership féminin*

Pour une meilleure compréhension des obstacles qui ralentissent l'accès des femmes aux postes supérieurs du marché de l'emploi, nous proposons de les regrouper comme suit.

1°) Accès au poste : L'idée d'obstacle est présente pour la majorité des enquêtées. L'arrivée à un poste de responsabilité est le résultat de beaucoup plus d'efforts que les hommes pour s'imposer, affirment 51,02% de femmes dont le recrutement (36,73%) soit le vote en assemblée générale (14,29%) n'ont pas été une aventure facile. Pour expliquer leurs positions aujourd'hui, ces femmes évoquent leur « personnalité volontaire », le travail fourni et l'intense désir de réussir malgré les obstacles qu'elles finissent par franchir.

2°) Statut de la femme : Malgré l'égalité des compétences, les femmes ont développé davantage de stratégies, sans recourir à leur qualification (études post-universitaires 21,4%, études universitaires 63,27% et études secondaires 16,33%) ni à leur position de femme. Même si parfois leur statut est perçu comme un atout dans les relations professionnelles, nos enquêtées avouent qu'elles ne désirent pas être ramenées à un statut de femme, elles se positionnent comme manager, leader ou cheffe avant tout.

3°) Parcours du manager : Le parcours pour accéder au poste est plus ou moins long en fonction des diverses situations. On peut remarquer que 50% des enquêtées ont attendu que leurs enfants aient le « bon » âge pour prendre plus de responsabilités. D'autres (soit 12%) ont imposé leur rythme de vie familiale à l'entreprise. D'autres encore (soit 26,8%) sont jugées durement quand elles concilient les deux sans que cela leur pose problème. Cependant, on les juge parfois, affirment-elles, de mauvaises mères. On penserait que la représentation d'une bonne dirigeante est projetée dans l'inconscient collectif sur l'image d'une personne totalement disponible à l'entreprise et à ses collaborateurs.

4°) Culture et normes organisationnelles : On ne peut donc plus nier l'importance des modèles de socialisation ni la question des rôles familiaux dans l'explication des structures de sexe dans les entreprises. Ce poids qui leur est donné conduit souvent à négliger l'importance d'autres processus localisés dans l'organisation des entreprises à travers les processus de recrutement et de carrière notamment, lesquels assignent aux femmes des rôles et des statuts organisationnels exigeant soumission et dépendance.

C'est le fameux « plafond de verre » pour désigner, en fait, les « barrières invisibles artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités » (Marisson, White, & Van-Velssor, 1992). Même si les enquêtées soutiennent que tout se passe comme si un plafond invisible empêchait les femmes de grimper les échelons, elles sont conscientes que certains changements s'opèrent mine de rien.

2.3. Mode d'intervention des femmes dans leurs responsabilités

Une majorité de femmes interrogées ont utilisé des termes identiques pour définir leurs styles de leadership : l'écoute, la transparence, le travail en équipe, la participation, le soutien mutuel, la coopération avec leurs équipes dans les processus décisionnels. Elles ont en grande partie fait référence au besoin de « faire ensemble » avec leurs collaborateurs. Elles sont davantage comme leaders et non managers au sens définitionnel. La mobilisation et l'implication des collaborateurs dépendent indiquent-elles, de l'exemple qu'elles transmettent, des valeurs de travail qu'elles mettent au service de leurs équipes. Ces valeurs sont principalement l'honnêteté, la tolérance, le respect mutuel, le travail bien fait, la serviabilité, la persévérance et le courage. Elles permettent aux femmes d'agir comme elles souhaitent que leurs collaborateurs agissent.

2.3.1. Organisation du travail

Pour mieux comprendre le style de leadership féminin et de management, il nous semble pertinent de s'attarder sur l'organisation du travail de femmes dans leurs responsabilités.

* **La spécificité relationnelle :** la majorité des enquêtées affirment que la dimension relationnelle est considérée comme une variable pertinente pour mieux comprendre le cheminement féminin. Celle-ci se structure autour de la capacité d'établir et de maintenir des liens avec les autres à travers la compréhension, la communication, le partage et le respect d'autrui tout en étant exigeante dans le

travail. Ces analyses ont été aussi soutenues par Arcier (2005). De telles positions renvoient au mode « transformationnel » énoncé par Bass (1981). Il faut noter que pour se définir, les femmes puisent dans leurs références et en comparaison au leadership masculin, qu'elles ont vécu directement ou vu autour d'elles.

* **Le travail en équipe** : dans un environnement qui se caractérise par une turbulence croissante, les niveaux hiérarchiques tendent à se réduire, alors que le travail en équipe constitue de plus en plus une nécessité. La société d'aujourd'hui semble se détacher du modèle patriarcal et offre un terrain plus opportun à l'évolution du leadership féminin. En ce sens, les femmes enquêtées insistent sur la participation et la coopération avec les équipes. Puisque le travail est basé sur la mobilisation des compétences collectives et le partage d'idées, avec un moindre recours au pouvoir dans les rapports (Solweig, 2008). Cette façon de faire pourrait confirmer qu'il existe un style de leadership féminin différent du style de leadership masculin. Est-ce pour autant, les femmes dirigent mieux que les hommes ? « *Je pense que les femmes ne dirigent pas mieux, mais différemment que les hommes ; là encore il faut savoir qu'en tant qu'humain, chacun a ses manières qui ne sont pas forcément relatives au sexe* » Pamella, Vice-Présidente de Vodacom-RDC (2022).

2.3.2. Les « choix » et les stratégies des femmes

L'organisation par la socialisation des hommes et des femmes, encourage chez ces dernières le développement de traits de personnalité et de comportements pour maintenir leur poste en aspirant toujours au sommet de la hiérarchie.

* **Le comportement par rapport à la carrière** : Ce qui caractérise les femmes cadres comme les hommes, c'est un certain type de comportement au regard de leur carrière, qui s'inscrit dans un rapport « positif » à l'entreprise, et dans le partage de valeurs les témoignant aussi d'une forte détermination à propos de leur déroulement de carrière. Il s'agit de prendre sa carrière en main et de « provoquer » les mouvements de carrière les plus favorables ; une façon de renverser le « plafond de verre ».

* **L'aptitude à manager des équipes** : c'est démontrer d'une compétence à manager des équipes de travail. Les qualités de leadership et la capacité à développer la performance de ces équipes sont considérées comme essentielles pour les cadres dirigeants. Très tôt dans leur parcours, les enquêtées témoignent connaître l'expérience du management et la valoriser pour la réussite dans l'exercice de leur responsabilité.

Dans des entreprises enquêtées, l'accent est mis sur une capacité à se confronter à des situations de management hiérarchique impliquant de nombreux métiers d'exécution ou sur une capacité à contrôler des situations de management difficiles. « *Dans ce poste, je devais encadrer une dizaine d'hommes tous plus âgés que moi... On m'avait dit qu'il fallait des capacités de synthèse, de leadership* » (Extrait entretien 2023). Tandis que, dans d'autres cas, il faut plutôt avoir la capacité à exercer des compétences générales de management qui est valorisée.

* **La place des réseaux et des mentors** : cette place apparaît essentielle dans un groupe des cadres féminins. Les enquêtes révèlent que les réseaux sont ici constitués de ceux des responsables, pairs ou aînés que l'on a rencontré au cours de son parcours professionnel et avec qui se sont nouées des relations de confiance et d'estime, à qui on pourra demander conseil à l'occasion de tel ou tel mouvement de poste. Dans la mesure où les membres de ces réseaux occupent des postes importants, ces contacts sont en eux-mêmes susceptibles d'en déclencher d'autres avec d'autres responsables. D'où une voix est lancée aux femmes d'accéder au groupe des cadres à potentiel, aux mentorats, pour bénéficier, comme les hommes, de l'appui des membres de « leur » réseau, la question demeurant posée de savoir si ces réseaux sont aussi denses, efficaces et productifs que ceux dont disposent les hommes dans des situations semblables.

L'ensemble de ces valeurs témoigne donc de la diversité des comportements et stratégies des femmes en matière de carrière et de la pluralité des modèles possibles.

Conclusion

L'égalité entre l'homme et la femme est parmi les faits qui marquent ces dernières décennies. C'est devenu une nécessité d'investissement des entreprises pour ainsi diminuer la sous-représentativité des femmes. Cette avancée repose à une prise de conscience des femmes, surtout diplômées, s'installant quotidiennement sur la place de la femme au travers son rôle majeur et sa participation au développement rapide.

Les résultats de cette recherche ont permis de comprendre, d'une part, la notion de leadership, et d'autre part, les spécificités du style de leadership féminin afin de pouvoir cerner les obstacles qui ralentissent la progression des femmes dans les entreprises classiques et sociales. Les principaux obstacles constatés sont le processus d'accès aux postes de responsabilité, le statut même de la femme, le parcours de la manager, la culture et les normes organisationnelles à dominance masculine.

Pour face à ses difficultés, cette recherche a essayé dans un deuxième temps de proposer des solutions stratégiques : l'adoption d'un comportement « positif » et de forte détermination en vue de maintenir sa carrière en main, l'aptitude à manager des équipes, la place des réseaux et des mentors. En effet, il découle de ces solutions la possibilité d'opter pour la flexibilité au changement des écosystèmes de travail ; de mettre en pratique leurs compétences sans complexes ; de mettre en place de réseaux féminins ; de revisiter également, après avoir acquis de nouvelles connaissances par recours à la formation continue, leur façon de diriger et leur style de leadership pour prendre des décisions susceptibles de développer les entreprises et pour promouvoir l'accès égalitaire aux postes de décision ou à certains niveaux hiérarchiques.

En ce sens, cette recherche contribue à juste mesure au renforcement des politiques publiques à savoir la politique nationale de promotion du rôle important de la femme dans les sociétés actuelles et futures qui l'exige à offrir ses compétences professionnelles en tant que leader pour la réussite des entreprises. Cette modeste contribution ouvre le débat sur deux questions qui feront objet de réflexion dans les prochaines recherches. La première est celle de la capacité des femmes à changer les normes en vigueur au sommet des organisations des entreprises. Compte tenu de l'état actuel des choses, le caractère minoritaire des femmes, parmi les cadres à potentiel, limite cette capacité. La seconde question concerne la volonté de faire évoluer les facteurs responsables de la rareté dans les entreprises classiques et sociales. Cette volonté des entreprises existe, mais devrait sans doute être renouvelée toujours par des actions en profondeur qui visent à la fois la gestion des carrières et le développement de cultures organisationnelles ouvertes à l'égalité et à la diversité.

Bibliographie

- Bardin, L (1977), L'analyse de contenu. France: AmazonBass, B. M (1981), Stogdill's Handbook of Leadership. New York: Free Press.
- Bartol, KM, Martin, DC et Kromkowski, JA (2003). Leadership et plafond de verre : Influences du sexe et du groupe ethnique sur les comportements des dirigeants aux niveaux de gestion intermédiaire et de direction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (3), 8-19.
- Bass, B. M (1981), Stogdill's Handbook of Leadership. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Bastian, J. (2015). Pluralité religieuse et scène politique au Brésil. *Outre-Terre*, 42(1), 255-264. doi:10.3917/oute1.042.0255.
- Bennis, W. G., & Townsend, R. (2005). Reinventing leadership: Strategies to empower the organization. Harper Collins.
- Bessard, R. (2015). Les transformations du politique : Leaderships et question environnementale en Polynésie française. *Journal De La Société Des Océanistes*, (140), 89-104. doi:10.4000/jso.7273.
- Burns, James M. 1978 Leadership. New York, Harper & Row.
- Cherret de La Boissière, A. (2009). Leadership au masculin et au féminin. Paris: Dunod.
- Cornet, A., & Bonnivert, S. (2008). De l'importance d'introduire les contextes culturels et nationaux pour comprendre la relation leadership et genre. *l'Agrh, A quoi sert la GRH*, 17.
- Dejoux, c. 2014. Management et leadership. Paris : Dunod.
- Diekman, A.B et A.H Eagly, 2000, Personnalité et psychologie sociale, Bulletin.
- Dubar, C. 2015. La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles (5th ed.). Paris: Armand Colin.
- Duluc, A. 2008. Le leadership et la Confiance. Développer le capital humain pour des organisations performantes. Paris : Dunod.
- Eagly, A.H., et L.L. Carli, 2007 « Women and the Labyrinth of Leadership ». *Harvard Business Review*, 85, 9 : 62-71.
- En ligne Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). *Entreprise sociale*.
- Eurostat. 2014a. « Population active par genre et citoyenneté » [Active Population by Sex, Age and Citizenship] (1 000).
- Fortier, I. 2008. Les femmes et le leadership. *Gestion*, 33, 61-67. <https://doi.org/10.3917/riges.333.0061>
- French, JR, Raven, B., & Cartwright, D. (1959). Les bases du pouvoir social. *Classiques de la théorie des organisations*, 7 (311-320), 1.
- Gaborit, P. (2009). Les stéréotypes de genre: identités, rôles sociaux et politiques publiques. Paris: l'Harmattan.
- Gaunand, A. (2017). Le leadership agile: 7 leviers pour aider vos équipes à innover. Editions Eyrolles.
- Grogan, Margaret 1999a « Equity/Equality Issues of Gender, Race and Class », *Educational Administration Quarterly*, 36, 1 : 117-142
- Gunter, H. 2001 « Critical Approaches to Leadership in Education », *Journal of Educational Enquiry*, 2, 2 : 94-108.
- Jolibert, A. & Jourdan, P. (2011). *Marketing research : méthodes de recherches et d'études en marketing*. Paris: Dunod.
- Kergoat, P. 2014. Le travail, l'école et la production des normes de genre. Filles et garçons en apprentissage (en France). *Nouvelles questions féministes*, 33(1), 16-34. doi:10.3917/nqf.331.0016.
- Leszczyńska, D., Lesca, H. & Thénot, M. 2020. Vers un leadership au féminin ? La notion de respect dans les publications sur les femmes CEO de grandes entreprises internationales. *Question(s) de management*, 27, 79-90. <https://doi.org/10.3917/qdm.201.0079>
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1(3/4), 292-300.

Marisson, A., R. White et E. Van-Velssor (1992), *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations?* New York: Addition-Wesley.

Mercer. 2008. « Quand les femmes prospèrent, les affaires prospèrent. » [When Women Thrive, Businesses Thrive.]

Mucchielli, R. (2006). *L'analyse de contenu: des documents et des communications; avec un plan d'autoformation et des exercices corrigés*. ESF éd..

Ouimet, G. (2007). *Psychologie des leaders et culture organisationnelle : Une typologie métaphorique*. *Gestion*, 32(2), 62-74. doi:10.3917/riges.322.0062.

Painter-Morland, M. 2011 « Systemic Leadership, Gender, Organization », dans P.H. Werhane et M. Painter-Morland, (dir.), *Leadership, Gender, and Organization*. Londres, Springer : 139-165.

Phillips, D.J. 2005 « Genealogies and the Persistence of Gender Inequality. The Case of Silicon Valley Law Firms », *Administrative Science Quarterly*, 50 : 440-472.

Sahraoui Bentaleb, D. 2020. Trajectoire genrée au regard de l'intersectionnalité : un jeu aux multiples périls. *Revue Management & Innovation*, 1, 39-56. <https://www.cairn.info/revue--2020-1-page-39.htm>.

Sillamy, N. (2010). *Dictionnaire de psychologie*. Paris: Larousse.

Solveig, J. (2008), *Ce que les femmes peuvent apprendre aux hommes et vice-versa*. JDN, 1-9. Consulté le 30 novembre 2016.

Teasdale, S., S. McKay, J. Phillimore, N. Teasdale. 2011. « Exploration du genre et de l'entrepreneuriat social : le leadership et emploi des femmes, participation des femmes dans le secteur tertiaire et les entreprises sociales. » [“Exploring Gender and Social Entrepreneurship: Women’s Leadership, Employment and Participation in the Third Sector and Social Enterprises.”] *Voluntary Sector Review* 2 (1): 57-76. Disponible sous : <http://www.ingentaconnect.com/content/tpp/vsr/2011/00000002/00000001/art00005>.