

LE MANAGEMENT D'EQUIPE PAR LES FEMMES DANS LES ENTREPRISES CAMEROUNAISES : UNE ETUDE EXPLORATOIRE

TEAM MANAGEMENT BY WOMEN IN CAMEROONIAN COMPAGNIES : AN EXPLORATORY STUDY

BOUKAR Hamadou

Professeur Titulaire - CAMES

Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré – Cameroun

Responsable du Laboratoire de Management et des Ressources Humaines (L@mRhu)

hamadouboukar@gmail.com

TEGUIMPAI SALATOU Marie Noel

Doctorante

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré – Cameroun

Membre du Laboratoire de Management et des Ressources Humaines (L@mRhu)

mariesalatou@gmail.com

GUIDKAYA Zamba

Docteur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré – Cameroun

Membre du Laboratoire de Management et des Ressources Humaines (L@mRhu)

guidkayazamba@yahoo.fr

Date de soumission : 22/03/2023

Date d'acceptation : 10/05/2023

Pour citer cet article :

BOUKAR.H. & AL .(2023) « Le management d'équipe par les femmes dans les entreprises camerounaises : une étude exploratoire », Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 4 : Numéro 5 » pp : 32 – 54.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

De plus en plus, on constate que les femmes sont associées aux fonctions de management qui autrefois étaient peu accessibles aux femmes. Ceci peut s'expliquer non seulement par la nécessité de réduire les inégalités de genre en milieu professionnel, mais également par le fait que la femme constitue réellement une valeur ajoutée pour l'entreprise de par ses valeurs managériales. L'objet de cet article est de décrire le management d'équipe par les femmes dans les entreprises camerounaises en ressortant leurs spécificités. A partir des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 08 femmes managers dans les villes de Ngaoundéré, Maroua et Yaoundé, il ressort que les femmes ont tendance à user des styles incitatif, collaboratif et empathique dans la gestion des équipes qui sont sous leur responsabilité. Elles ont tendance à plus s'investir dans le développement du capital humain en entreprise.

Mots clés : équipe ; style de management ; empathie ; émotion ; managers féminins

Abstract

Increasingly, we see that women are associated with management positions that were previously inaccessible to women. This can be explained not only by the need to reduce gender inequalities in the workplace, but also by the fact that women really constitute added value for the company through their managerial values. The purpose of this article is to describe team management by women in Cameroonian companies by highlighting their specificities. From the semi-structured interviews carried out with 08 women managers in the cities of Ngaoundéré, Maroua and Yaoundé, it appears that women tend to use incentive, collaborative and empathetic styles in the management of the teams under their responsibility. They tend to invest more in the development of human capital in business.

Keywords : team; management style; empathy; emotion; female managers

Introduction

Depuis quelques années, des progrès dans l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes sont observés çà et là (Laufer, 2009). Les femmes sont de plus en plus nombreuses à occuper des postes qui jusque-là étaient peu accessibles aux femmes. Selon le rapport du BIT en 2015 et l'indice mondial en 2018, la présence des femmes aux postes de direction est plus considérable qu'il y'a dix ans. On y note en effet 34% de femmes dans les postes de direction. En Europe, dans une étude faite par Blanchard (2009), les femmes occupaient 33% des postes de management intermédiaires et 7% d'entre elles se positionnaient sur des fonctions dirigeantes au sein des entreprises. Et Plus récemment en 2018, les femmes représentaient 7% des présidents de Conseil d'administration, 3% de PDG, 17% de cadres dirigeants, et 36% de cadres (Eurostat, 2020)¹. On recense dans l'Union Européenne en 2021 35,3% de femmes managers ; 38,3% en France ; 30,1% en Allemagne². L'Afrique n'est pas en marge de ce phénomène car la tendance reste la même. A l'exemple de la togolaise Victoire Tomegah Dopbe³ qui avait décroché la primature, et de la sud-africaine Maria Ramas devenue en 2019 la dirigeante du groupe ABSA (Amalgamated Banks of South Africa), les femmes sont de plus en plus présentes et associées aux fonctions de management dans toutes les sphères que ce soit économiques ou politiques. Au Cameroun particulièrement, les enquêtes de Talent2Africa font état de ce qu'on retrouve 20,9% de femme PDG ou DG de Petites entreprises, 31,8% de moyennes entreprises et 20,5% de Grandes entreprises. S'agissant de l'administration privée, dans l'industrie sur 53 entreprises recensées en 2013, 1,9% des entreprises étaient dirigées par des femmes. Dans le domaine des services, sur 85 entreprises recensées, 9,4% étaient dirigées par des femmes.⁴ Et en 2018, selon le répertoire des entreprises modernes, on retrouve 42,7% de femmes dirigeantes d'entreprise (INS, RGE-2, 2016). Notons que les avancées sont remarquables quant à la participation des femmes au monde des affaires et particulièrement à des fonctions de management.

La question de la féminisation du travail a fait l'objet de plusieurs travaux dont la majorité s'intéressent à l'apport du point de vue managérial de la femme à l'évolution des entreprises (Francoeur et al, 2008 ; Carter et al, 2003). Ces études ont marqué une relation positive entre la présence des femmes au sein des instances décisionnelles et dirigeantes des entreprises, et la

¹ Eurostat (2020), Journée internationale de la femme, communiqué de presse

² Eurostat (2022), Employees by sex, age and occupation (1000), European Commission

³ Jeune Afrique n° 3094-nov 2020 : Femmes, la fin du plafond de verre ?

⁴ Selon le rapport national sur l'état de la population, RNEP 2014.

performance des organisations. L'étude menée par l'association Catalyst⁵ en 2004 est une référence en termes d'étude sur le lien entre la féminisation des organes de direction et la performance. Cette étude a permis d'établir une corrélation entre la présence des femmes dans les équipes de direction et la performance financière. L'étude de Smith et *al* (2005) établit que la féminisation des organes de direction a un effet significatif sur la performance. Dans les travaux de Smith et *al* (2005) en particulier, l'intérêt est porté sur la contribution des femmes dirigeantes et des femmes managers à la performance de l'entreprise au-delà de l'atteinte des objectifs organisationnels. Cette considération est sans doute justificative du poids accordé au style managérial en tant que facteur de performance organisationnelle.

Selon Thiertart (2000), « *le style de management peut être appréhendé comme les attitudes, comportements, procédures qui caractérisent l'action du dirigeant dans une situation donnée* ». Pour lui, il ne s'agit que des comportements et attitudes. Arcos-Schmidt & Arcos (2015) vont dans le même sens en définissant le style managérial comme la façon dont le manager manage les membres de son équipe pour obtenir des résultats. Il s'agit aussi pour eux de la capacité d'agir seul et d'assumer ses responsabilités pour atteindre les objectifs. Toutes ces définitions ont en commun les mots "comportements", "atteinte des objectifs". Il s'agit en effet des fondamentaux du style managérial en Gestion.

Plusieurs approches ont été utilisées pour appréhender le style managérial du point de vue de l'atteinte des objectifs organisationnels. Les approches personnalistes soutiennent que certains traits ou comportements prédisposent à un style de management précis. L'approche comportementale pour sa part suppose que le style de management est déterminé par le comportement c'est-à-dire ce que font les dirigeants et leur façon de faire. Les auteurs ont essayé de faire une classification des styles suivant cette approche (Blake et Mouton, 1964 ; Clotilde et *al*, 2019). Bien que cette approche permette de trouver des notes sur le comportement, elle n'a pas complètement réussi à prédire les résultats importants associés à l'efficacité ; en plus elle néglige toute autre dimension organisationnelle autre que le facteur humain. Ainsi une nouvelle approche tenant compte des situations va émerger. L'approche contingente pose les hypothèses que la réalité de l'organisation est dynamique et chaque situation présente des caractéristiques particulières ; à chaque situation correspond une manière d'agir plus adaptée que les autres ; le manager efficace doit parvenir à adapter son style à chaque situation (Hersey et Blanchard, 1969 ; Jedidi, 2019). Cette approche a également été

⁵ « the bottom line : corporate performance and women's representation on boards », (www.catalyst.org).

critiquée car la vision situationnelle peut développer chez le dirigeant un mode d'action qui élimine son identité et l'amène à se transformer continuellement selon les réactions de ses subordonnés, chose qui peut toucher sa crédibilité.

En rapport à ces critiques, de nouvelles approches ont vu le jour. Il s'agit premièrement de l'approche contemporaine et de l'approche émergente. L'approche contemporaine donne une nouvelle vision selon laquelle le manager est capable de guider le changement dans un cadre de grande réactivité et de mutations rapides. Plusieurs théories découlent de cette approche, dont la théorie du leadership transformationnel que nous jugeons important de considérer dans le cadre de cette recherche. Le leadership transformationnel est un processus qui change et transforme les gens. Il s'intéresse aux émotions, aux valeurs, à l'éthique, aux normes et aux objectifs à long terme. Il incite les subordonnés à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'entreprise et possède la capacité d'exercer sur eux une influence durable et profonde (Burns, 1978). L'approche émergente quant à elle enrichit la réflexion autour du style managérial en mettant en évidence plusieurs styles dont le management émotionnel qui se rapproche confortablement du management chez les femmes. Particulièrement, Goleman (2000) rapproche ce style à la notion d'intelligence émotionnelle qu'il définit comme l'aptitude d'une personne à comprendre ses propres sentiments et ceux des autres. Elle désigne l'aptitude à manager pertinemment ses émotions pour assurer le bien-être personnel et garder de bonnes relations avec son environnement. Suivant cette logique, Yvan et al (2017) ont fait une étude sur les styles de management particulièrement sur l'incidence du style de management sur le climat social et le climat éthique. Le climat social étant un élément important pour la performance de l'entreprise, ils arrivent à la conclusion que le style coopératif peut avoir un lien positif avec le climat éthique bienveillant et le climat social. Les recherches sur le management des femmes suggèrent que les femmes se préoccupent davantage des relations interpersonnelles et se fient aux règles d'équité dans la prise de décision (Melyan, 2017). En se basant sur les besoins actuels des entreprises qui sont à plus d'investissement dans le capital humain, nous avons situé notre travail dans les approches contemporaines et émergentes à travers les théories du leadership transformationnel et de l'intelligence émotionnelle. **L'objet de cette étude est de décrire les spécificités du management d'équipe par les femmes.** En d'autres termes, en quoi le management d'équipe par les femmes est-il spécifique en contexte camerounais ?

Notre présente étude sera subdivisée en trois principales parties. La première partie expose les fondements théoriques du management d'équipe par les femmes ; la deuxième partie

s'intéresse au cadre méthodologique de la recherche ; et la troisième partie quant à elle présente et discute les résultats obtenus.

1. Revue de littérature sur le management d'équipe par les femmes

Dans cette partie, il sera question pour nous de présenter d'une part le management d'équipe ; et d'autre part de présenter les différentes théories qui sous-tendent notre recherche à savoir les théories du leadership transformationnel et de l'intelligence émotionnelle que nous trouvons appropriées pour décrire le management d'équipe par les femmes.

1.1. Le management d'équipe

Une équipe est un petit nombre de personnes aux compétences complémentaires, engagées dans un but commun. Les individus formant une équipe devraient idéalement penser plus ou moins de la même façon et devraient avoir des intérêts et des objectifs similaires. Ils doivent se compléter et s'entraider en cas de besoin. Les performances individuelles importent peu dans une équipe et chaque individu doit s'efforcer à travailler à l'unisson.

Le management d'équipe est la capacité d'un individu ou d'une organisation à administrer et à coordonner un groupe d'individus pour l'accomplissement d'une tâche particulière (Mehek, 2020). Le management d'équipe est la fonction clé de toute organisation car il joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la productivité, de la rentabilité et de la qualité de service de toute organisation (Walia, 2019 ; Vishal, 2020). Le travail d'équipe implique la formation d'une culture de travail où les personnes travaillant dans l'organisation comprennent et croient que la planification, la réflexion, les actions et les décisions sont meilleures lorsqu'elles sont faites en coopération. Certaines tâches ne peuvent être effectuées seul, pour cela il faut une approche collaborative. Le management d'équipe est donc une méthodologie disciplinée, impliquant tous les employés d'une organisation. Il s'agit d'une description des nouvelles relations entre les employés, leurs managers et leur organisation. Aujourd'hui plusieurs organisations se concentrent sur le renforcement et l'amélioration de leur management d'équipe. Un bon management d'équipe aura pour plus-value de réduire les différends, les conflits, le manque de motivation de la part des collaborateurs, le désengagement lorsqu'il y'a un manque d'orientation (Mehek, 2020). Le désengagement dans les équipes est souvent le résultat d'un manque de clarté sur les objectifs de l'équipe et comment ils contribuent à l'organisation. La figure ci-dessous nous présente certains aspects importants pour un bon management d'équipe.

Figure N° 1 : Les aspects du management d'équipe



Source: MBA skool team (2021), Team management Meaning, Importance and Example

- La communication : Une bonne discussion rationalisée et honnête avec les membres de l'équipe est essentielle pour un management d'équipe efficace. Les membres de l'équipe doivent être constamment informés des idées et des stratégies sur lesquelles réfléchit la direction afin qu'ils soient conscients de la vision de l'entreprise ;
- La motivation : Une équipe solide exige que tous les membres soient motivés et pleins d'énergie positive pour accomplir leurs tâches ;
- Le feedback : La rétroaction des employés par les aînés ainsi que par les pairs est importante pour un management d'équipe efficace ;
- La transparence : Avoir une structure organisationnelle transparente est essentielle pour la gestion du temps. Les subordonnés et les membres de l'équipe doivent avoir un accès facile à la haute direction, discuter de nouvelles idées, se révolter contre certaines mauvaises pratiques, etc ;
- La délégation : Un management d'équipe efficace garantit qu'un chef d'équipe utilise la délégation de pouvoir tout en donnant du travail aux membres. Cela contribue à la confiance des employés qui sentent que le gestionnaire fait confiance à leurs compétences et à leurs capacités de travail ;

- La flexibilité : Les membres de l'équipe qui ont de la flexibilité au travail en utilisant des méthodes telles que l'équilibre travail-vie personnelle contribuent à la production de leur entreprise, ce qui est important pour un management d'équipe efficace ;
- La récompense : reconnaître les efforts des membres de l'équipe par le biais de récompenses est essentiel pour une bonne gestion d'équipe car cela contribue à renforcer la confiance des employés ;
- La formation : la mise à jour des compétences des employés avec une formation et des développements réguliers contribue à une gestion d'équipe solide. Les femmes peuvent s'engager dans des styles de gestion d'équipe différents de ceux des hommes.
- Synthèse des travaux antérieurs sur le management d'équipe par les femmes

La majorité des travaux dans cette thématique mettent en relief les femmes cherchant à constituer des équipes épanouies. Les travaux de Tomas et Diego (2013), et ceux de Christiane et *al* (2015) montrent que les femmes cherchent à constituer des équipes très cohésives pour engendrer une bonne ambiance de travail et de bonnes relations interpersonnelles. Elles utilisent donc une approche relationnelle dans le travail avec les employés, les équipes de direction et les clients. Melyan (2017) pour sa part met en avant un management davantage centré sur les relations interpersonnelles se fiant aux règles d'équité dans la prise de décision comme caractéristique du management d'équipe chez les femmes. Dans le même sens, l'étude de Mouchtakir et Sabri (2019) soutient qu'elles ont un style de management féminin basé sur la direction dans la voie de la coopération, la collaboration entre les gestionnaires et les subordonnées, un contrôle moindre, la résolution des problèmes basée sur l'intuition et l'empathie ainsi que la rationalité. Une étude a également démontré que les femmes sont plus susceptibles de s'engager dans des styles de management transformationnels (Christiane et *al*, 2015). Le point commun de toutes ces études est que les dirigeantes, par rapport aux dirigeants masculins, sont plus susceptibles de se concentrer sur la cohésion sociale et les relations interpersonnelles pour renforcer leurs équipes et améliorer les performances. Dans notre cas, il s'agira de ressortir les spécificités du contexte camerounais dans le management de ces femmes responsables d'équipes

1.2. Les approches théoriques du management d'équipe par les femmes : vers une intégration des théories du leadership transformationnel et émotionnel

Nous présenterons tour à tour ici la théorie du leadership transformationnel et la théorie du leadership émotionnel à travers l'intelligence émotionnelle.

1.2.1. La théorie du leadership transformationnel

Le leadership transformationnel implique une forme « d'influence exceptionnelle » qui pousse les collaborateurs à accomplir plus que ce que l'on attend d'eux. La théorie du leadership transformationnel a fait l'objet de plusieurs recherches (Bass et Stogdill 1990). Il s'agit d'un processus qui incorpore souvent un leadership charismatique et visionnaire. En effet, les leaders transformationnels, à l'instar des leaders charismatiques, ont la capacité de motiver leurs subordonnés et de les amener à fournir plus d'efforts pour atteindre les objectifs du groupe. Ce genre de leaders se préoccupe du développement de chacun de leurs collaborateurs, en les incitant à avoir une vision et un regard nouveau afin de leur permettre d'affronter les multiples obstacles qu'ils rencontrent à travers le chemin.

L'empathie, l'ouverture aux critiques, l'enthousiasme, la capacité à communiquer une vision claire à ses subordonnés sont considérés comme des caractéristiques essentielles du leadership transformationnel (Alino-Metcalf, 1998). Bass et Stogdill (1990) définissent les principales caractéristiques des leaders transformationnels en quatre points : *Charisme* qui fournit une vision, crée le sentiment d'une mission à accomplir ; l'*inspiration* caractérisant un manager qui fait partager ses attentes ; la *stimulation intellectuelle* qui caractérise un manager qui amène à être créatif et à donner le meilleur de soi, il les aide à développer leur talent et à valoriser leur compétence ; et la *considération individuelle* qui est en bref l'intérêt que le manager va accorder à ses subordonnés.

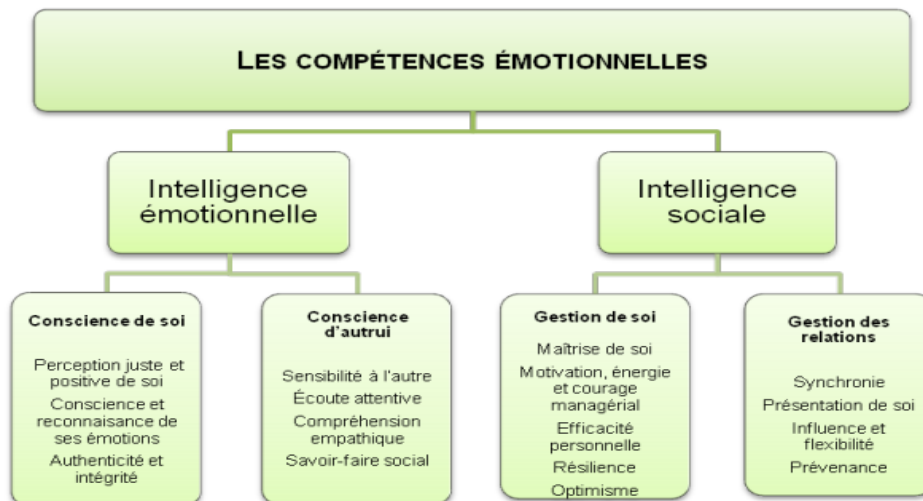
Le raisonnement de base conduit donc à penser que les femmes sont plus aptes à faire face au leadership transformationnel. D'après une méta-analyse de Eagly et Johnson en 1990, les femmes dirigeantes sont mieux classées que les hommes en ce qui concerne les facteurs du leadership transformationnel et sont susceptibles de récompenser les bonnes performances de leurs subordonnées. En revanche les dirigeants masculins sont plus performants en ce qui concerne les styles transactionnels et laissez faire. Le style de management féminin se rapproche donc des valeurs féminines tels : nourrissant, attentif, bienveillant, qui reflète les stéréotypes féminins et les valeurs féminines. Les femmes ont tendance à avoir un style interpersonnel, démocratique et participatif ; elles sont donc caractérisées comme de leaders transformationnels.

1.2.2. L'intelligence émotionnelle selon Daniel Goleman

A l'origine, le modèle décrivait l'intelligence émotionnelle comme un concept composé de 5 dimensions à savoir la conscience de soi, la maîtrise de soi, l'auto-motivation, la perception et la compréhension des émotions d'autrui, et la gestion des relations humaines (Mayer et al,

2000). Le modèle de Goleman (2000) s'est développé par la suite en réduisant les 5 dimensions et en incluant les questions de leadership. L'intelligence émotionnelle repose donc sur 4 compétences principales présentées dans la figure ci-dessous.

Figure N° 2 : L'intelligence émotionnelle (Goleman, 2000)



Source : Goleman (2000)

- La connaissance de soi : c'est-à-dire prendre conscience de ses ressentis, savoir comment les émotions nous affecte et reconnaître les stimuli qui provoquent certaines émotions ;
- La maîtrise de soi : savoir comment se comporter face à certaines situations, ne pas se laisser déborder par ses émotions, savoir s'adapter en fonction des situations ;
- La conscience sociale : c'est-à-dire la capacité à détecter et à comprendre les émotions des autres et à y réagir ;
- La gestion des relations : il s'agit de la capacité à inspirer et à influencer les autres tout en favorisant leur développement.

Le modèle de Goleman (2000) nous présente donc une typologie de style de management composée de 6 styles à savoir : le style directif, le style chef de file, le style visionnaire, le style collaboratif, le style participatif et le style entraîneur.

L'étude conduit par Carusso et *al* en 2002 indique que les femmes ont un score élevé que les hommes en intelligence émotionnelle. Des études démontrent l'existence d'un lien entre le style de leadership transformationnel et l'intelligence émotionnelle. Le leadership transformationnel et le l'intelligence émotionnelle ont plusieurs qualités en commun (Mandell

et Pherwani, 2003). Un leader transformationnel a les qualités d'empathie en ce sens qu'il sait se mettre à la place des autres, comprendre les autres et il sait amener les autres à donner le meilleur d'eux même. Goleman (1995) décrit également ces qualités là comme composantes de l'intelligence émotionnelle. L'aspect humain est central pour atteindre les objectifs de l'organisation, pour cela tout dirigeant devrait connaître les émotions de ses employés au travail et adapter son comportement de manière à ce qu'ils sentent qu'on s'intéresse à eux et donnent le meilleur d'eux en épousant les objectifs de l'entreprise. C'est pourquoi la gestion des émotions constitue une valeur ajoutée pour l'organisation. Les femmes à travers leurs caractéristiques stéréotypiques sont plus aptes à développer l'intelligence émotionnelle car elles savent se mettre à la place des autres. De ce point de vue, cette théorie nous semble appropriée comme cadre d'analyse.

2. Cadre méthodologique de la recherche

Nous présenterons dans cette partie la méthodologie qui a guidé notre travail d'une part, et l'échantillon qui nous a permis d'obtenir les données d'autre part.

2.1. Méthodologie

On recense de façon générale deux approches permettant de mener un travail de recherche. Il s'agit notamment de l'approche quantitative généralement pour les faits observables, mesurables. La recherche qualitative pour sa part est appropriée lorsqu'on fait face aux facteurs subjectifs, difficiles à observer. Cette méthode permet de décrire, de décoder certains phénomènes difficilement quantifiables. Elle permet d'explorer les sentiments et les émotions des répondantes à travers leurs expériences personnelles. Notre choix a donc été tourné vers cette approche au regard de la problématique.

A l'aide d'un guide d'entretien, nous avons conduit des entretiens semi-directifs auprès de 08 femmes managers dans certaines entreprises. Nous sommes donc allés vers quelques femmes responsables d'équipe dans les villes de Ngaoundéré, Maroua et Yaoundé. Nous nous sommes intéressées aux femmes responsables de fonction, chefs d'agence, chefs de départements bref les femmes appartenant au management fonctionnel et au management opérationnel en majorité. Le choix de cet échantillon n'est pas fait au hasard. Nous nous sommes intéressés à ces femmes parce qu'elles ont des équipes sous leur responsabilité donc on peut facilement percevoir la façon dont elle manage leur équipe. Les entretiens ont été conduits jusqu'à atteindre le seuil de saturation théorique comme le supposent Evrard et *al.* (2003) ainsi que Thiétart et *al.* (2014). En effet, c'est le seuil pour lequel les personnes interviewées n'apportent plus

d'informations nouvelles et pertinentes. Les entretiens ont duré en moyenne 20 à 30 minutes. Nous avons procédé à l'enregistrement audio des différents entretiens et à la prise de note. Ces entretiens collectés en janvier 2022 ont été conduits en français et retranscrits de manière confidentielle et fidèle. Une fois les données recueillies, nous avons procédé au traitement à l'aide du logiciel SPHINX IQ par la méthode de l'analyse de contenu. Généralement, l'analyse de contenu peut être appréhendée comme une technique de recherche qui permet de décrire de manière objective et systématique, le contenu manifeste des communications afin de les interpréter.

2.2. Présentation de l'échantillon

Nous avons constitué un échantillon par choix raisonné. Nous allons présenter notre échantillon dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 1 : Caractéristiques de l'échantillon

Interviewés	Fonction occupée	Niveau de formation	Age	Nombre d'année au poste
Répondante 1	Chef d'agence	Licence	35	4
Répondante 2	Directrice générale	Master	44	7
Répondante 3	Directrice réabonnement	Master	40	4
Répondante 4	Directrice financière	Master	49	4
Répondante 5	Chef service départemental	Master	39	5
Répondante 6	Chef division administrative et financière	Licence	55	5
Répondante 7	Chef service de l'administration générale et du personnel	Doctorat	47	7
Répondante 8	Chef Comptable	Licence	34	4

Source : nous-mêmes

On constate que notre échantillon est constitué de tous les niveaux de management allant du management stratégique au management opérationnel. Nous avons donc pu avoir une femme directrice générale, 3 femmes directrices de fonction, et 4 femmes chef service. En bref nous avons pour critère principal le fait de gérer une équipe. 4 femmes de notre échantillon ont comme nombre d'année au poste 4, 2 femmes en ont 7, et 2 autres en ont 5. Concernant le niveau de formation, on remarque que 3 femmes ont la licence, une le doctorat et 4 le master. Tous ces critères peuvent expliquer l'adoption d'un style ou un autre.

3. Résultats et discussion des résultats

Il s'agira dans cette partie de décrire les styles caractérisant le management d'équipe des femmes en se basant sur les différents entretiens que nous avons eu avec les femmes managers. Nous nous intéresserons donc au style incitatif de management, au style collaboratif et au style empathique de management.




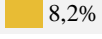




3.1. Description du style incitatif de management

Le style incitatif de management a été recensé comme caractérisant les femmes managers. Il s'agit d'un management par la volonté de transformer l'autre ; dans notre cas par la transformation du subordonné, bref de l'équipe. Basé sur des relations conviviales, ce style est reconnu par toutes les femmes responsables de notre échantillon. Elles qualifient les relations avec leur collaborateur de relation familiale, amicale, etc. C'est dans ce sens que vont les discours de certaines répondantes : « *la relation que j'ai avec eux, c'est la relation chef et employé d'abord, maintenant, ils peuvent venir me parler de leurs problèmes en tant que grande sœur, problèmes personnel* » (Répondante 1 - Chef d'agence) ; « *Mais comme j'ai dit tout à l'heure, nous sommes comme une famille* » (Répondante 7 - chef service de l'administration générale et du personnel). La répondante 3 continue dans le même sens en disant : « *On a plutôt de très bonnes relations, à la limite je les considère, elles sont d'abord des petites sœurs et après des collaboratrices* » (Répondante 3 - Directrice réabonnement). Au regard de toutes ces affirmations et de ce que la littérature présente, nous avons appelés tous ces comportements évoqués par les femmes '**la considération individuelle**' en d'autres termes 'le relationnel'. Le fait pour les employés de savoir qu'ils sont considérés au-delà la fonction qu'ils occupent sera de nature à les inciter à donner tout ce qu'ils ont de meilleur pour les intérêts de l'entreprise.

Un autre ensemble de comportements nous a permis de mettre en avant la dimension '**stimulation**'. L'importance pour la ressource humaine constitue également un point que les femmes utilisent pour transformer leur collaborateur. Il s'agit de façon pratique de montrer aux collaborateurs à quel point ils constituent une valeur ajoutée pour l'entreprise. Ceci a été mentionné dans plusieurs discours : « *Le personnel est prioritaire, son bien-être du coup je... le personnel il est considéré pour moi pas comme un simple personnel, c'est déjà la famille donc je me soucie vraiment du bien-être du personnel* » (Répondante 5 - Chef service départemental) ; « *Je considère que sans eux, l'entreprise n'est rien. Je considère que mes employés sont la force de l'entreprise* » (Répondante 1 - Chef d'agence). La répondante 2 pour sa part met en avant l'idée de ne pas traiter les subordonnés comme tel en disant : « *Déjà en termes de collaborateur, moi j'aime bien les appeler collaborateurs pour maintenir une certaine corrélation parce que subordonné, c'est un mot que je n'aime pas beaucoup* » ; elle continue en disant : « *Donc il y'a une certaine valorisation parce que si on ne valorise pas la ressource, on ne peut pas atteindre un certain résultat. Plus il se sent à l'aise, plus il se sent*

pris en compte, plus on a les chances d'atteindre nos objectifs » (Répondante 2 - Directrice). Un autre comportement est la tendance à pousser le collaborateur au dépassement de soi. Sur cette base nous avons recensé le management par l'exemple. Le discours de la répondante 4 va dans ce sens : « *Faut pas faire faire toutes les fois, il faut aussi faire soi-même pour que les gens sachent qu'on est là pour prêcher par l'exemple* » ; « *si tu veux que les gens soient ponctuels, tu dois être ponctuel, tu dois être le premier à arriver au service, tu vas exiger aux autres d'être au service à l'heure* » (Répondante 4 - Responsable financière). En plus de cela, les répondantes ont également mis en avant la tendance à pousser les collaborateurs à donner le meilleur d'eux, notamment par le travail pour ce qui est du cas de la répondante 3 : « *connaissant la compétence que chacune peut avoir en elle, j'essaye de développer le point fort de chacune, et de travailler à chacune son point faible pour essayer de le rehausser* » (Répondante 3 - Directrice réabonnement). Elle continue en disant : « *Ça veut dire que si je me rends compte par exemple qu'il y'a une personne qui a une défaillance dans l'animation des challenges, c'est à elle que je vais donner la charge d'animer les challenges, là ça va la pousser à aller chercher, à aller s'améliorer pour atteindre le meilleur niveau* », (Répondante 3 - Directrice réabonnement). La répondante 1 pour elle met en avant l'aspect "motivation" pour stimuler les collaborateurs. Selon elle, « *Je félicite ceux qui font bien le travail, je les motive même quand je suis contente, je les félicite je les motive devant les autres pour qu'ils voient. Je dis toujours, il faut toujours copier le bon exemple, faut toujours copier le bon exemple* » (Répondante 1 - Chef d'agence). Un autre aspect a encore été évoqué, à savoir l'organisation des formations pour stimuler les collaborateurs et les amener au niveau optimal du poste qu'ils occupent. La répondante 2 souligne cet aspect en disant : « *ici nous avons les formations, on a les refresh parce qu'aujourd'hui dans le monde du travail on va rarement trouver des personnes qui travaillent en adéquation avec leur formation* » (répondante 2 - Directrice).

Tableau : Analyse de contenu du style incitatif

Style incitatif	36	 32,7%
Relationnel	12	 10,9%
Importance pour la ressource	10	 9,1%
Amener les collaborateurs à se dépasser	9	 8,2%
Donner la chance	5	 4,5%
Manager par l'exemple	3	 2,7%
Encourager	2	 1,8%
Organiser des formations	1	 0,9%

Source : nos analyses

Le tableau ci-dessus nous présente le nombre de fois que le style incitatif est ressorti des discours des répondantes. On compte donc 36 fois avec un pourcentage de 32,7%. Chacun des aspects s'associant au style incitatif ont également été évoqués. Au regard du nombre d'occurrence, on se rend compte que l'aspect relationnel, l'importance pour la ressource, le fait d'amener les collaborateurs au dépassement de soi s'associent beaucoup plus au style incitatif des femmes chez la majorité des interviewés avec des pourcentages respectifs de 10,9%, 9,1% et 8,2%. Ce style peut se rapprocher du style transformationnel dont la littérature recense 4 caractéristiques à savoir le charisme, l'influence idéalisée, la considération individuelle et la stimulation intellectuelle (Bass et Stogdill 1990). On constate cependant que dans le cadre de notre recherche, juste deux de ces caractéristiques émergent dans le cadre du style incitatif des managers féminins en contexte camerounais. Les aspects évoqués par les femmes ne se rapportent qu'à la considération individuelle à travers l'aspect relationnel, le fait de prendre les membres de l'équipe comme faisant partie de la famille, bref de pousser les relations au-delà du travail ; et à la stimulation intellectuelle à travers l'importance pour la ressource, le fait de pousser l'autre à donner le meilleur de lui, le fait de donner la chance aux collaborateurs de montrer ce qu'ils peuvent faire (4,5%), le fait de manager par l'exemple (2,7%), le fait d'encourager (1,8%) et d'organiser les formations (0,9%). Notre recherche rend donc actuel l'étude de Eagly et Johnson en 1990 qui soutient que les femmes sont plus aptes à faire face au style transformationnel. Elles sont mieux classées en ce qui concerne les facteurs du leadership transformationnel. Notre recherche va également dans ce sens et suppose que jusqu'aujourd'hui les femmes adoptent des comportements transformationnels au sein des équipes

3.2. Description du style collaboratif

Le style collaboratif de management émerge également de notre enquête. Se rapprochant au style participatif beaucoup présenté dans la littérature, l'objectif pour nous a été de voir si ce style est également utilisé par les femmes responsables en contexte camerounais et comment elles le déploient dans les entreprises. Sous cet angle, nous avons essayé de rapporter les différents comportements sur le terrain à la littérature existante. Concernant, **la participation à la prise de décision**, la majorité des répondantes ont décrit leur processus décisionnel par une phase d'observation et d'entretien ou alors de dialogue avec les collaborateurs avant de prendre des décisions. Certains extraits illustrent bien ce point : « *maintenant, d'une certaine manière, de manière implicite, avant de prendre une décision qui a trait à... on va dire par exemple à la cohésion du groupe, j'essaye toujours de recueillir les avis des unes et des autres, mais de*

manière implicite, sans toutefois leur dire quelle est la raison de la question que je pose », elle continue en disant : « mais les décisions je les prends rarement toute seule, j'essaie toujours de recueillir les avis des unes et des autres et derrière ça prendre la décision par la suite » (Répondante 3 - Directrice réabonnement) ; « Bon généralement avant de prendre une décision je prends la peine de déjà d'observer et puis m'entretenir avec tous les collaborateurs. Après cette phase d'observation et puis d'entretien j'ai la possibilité de prendre donc une décision en fonction du rendu que j'aurais eu après la causerie avec toutes les parties prenantes » (répondante 5 - Chef service départemental) ; « Ça vous permet donc en prenant une décision définitive, vous avez écouté celui qui est sous votre responsabilité » (Répondante 6 - chef division administrative et financière) ; « Je laisse la possibilité à chacune de pouvoir s'exprimer pour qu'on n'ait pas l'impression d'être dans une dictature ou alors dans une armée » (Répondante 3 - Directrice réabonnement)

Concernant l'aspect **implication dans les tâches**, plusieurs répondantes également ont souligné cette tendance à ne pas tout concentrer à leur niveau, mais d'essayer d'impliquer les uns et les autres dans les activités de l'entreprise. C'est le cas de la répondante 5 qui affirme : « *le système qui a été élaborée au niveau du service c'est le système rotatif donc quand les dossiers entrent au service, nous gérons la cotation de manière rotative donc en tant que chef de service je m'assure que cette rotation est respectée simplement, donc ça fait que tout le monde est impliqué dans le travail qui se fait dans le service » (Répondante 5 - Chef service départemental). La répondante 4 également met un accent sur ce point en soulignant : « Je ne porte pas tout sur moi. Quand on planifie les activités, je dis à tel c'est ça ton travail et j'attends les résultats dans tel jours » (Répondante 4 - Responsable financière). La répondante 3 également en dit plus : « Ça veut dire que si je me rends compte par exemple qu'il y'a une personne qui a une défaillance dans l'animation des challenges, c'est à elle que je vais donner la charge d'animer les challenges, là ça va la pousser à aller chercher, à aller s'améliorer pour atteindre le meilleur niveau » (Répondante 3 - Directrice réabonnement). La répondante 2 nous éclaire davantage sur son processus de délégation en disant : « Mais on va au sein de l'équipe, on voit cette personne qui est souvent très vaillante, cette personne qui aime les défis, qui aime les challenges et on lui donne la délégation » (répondante 2 - Directrice). Les aspects évoqués par les femmes concernant le style participatif sont mentionnés dans le tableau ci-dessous.*

Tableau : Analyse de contenu du style collaboratif

Style collaboratif	33	30%
Dialogue	15	13,6%
Implication des collaborateurs	15	13,6%
Contrôle des activités	7	6,4%
Observation	1	0,9%

Source : Nos analyses

Au regard du tableau ci-dessus, on se rend compte que le style collaboratif a été mis en avant par les femmes 33 fois dans les discours avec un pourcentage de 30%. Les aspects s'associant au style collaboratif ont également été mentionnés avec leur nombre d'occurrence. Au regard du tableau on se rend compte que le dialogue et l'implication des collaborateurs par la délégation sont les comportements les plus associés au style collaboratif avec un pourcentage unique de 13,6%. En plus de cela, le contrôle moindre des activités intervient avec un pourcentage de 6,4%. Nos résultats nous montrent donc qu'en contexte camerounais, le style collaboratif est perçu par le dialogue, l'implication des collaborateurs dans la prise de décision et un contrôle moindre des activités. Ce qui vient confirmer ou qui va dans le sens de la pensée de Mouchtakir et Sabri (2019) selon laquelle les femmes ont un style de management féminin basé sur la direction dans la voie de la coopération, la collaboration entre les gestionnaires et les subordonnés, un contrôle moindre.

3.3. Description du style empathique de management

Le style empathique a émergé de notre enquête. Dans notre cas, ce style met en avant la compréhension de l'autre, en considérant l'autre comme un tout composé non seulement de compétences mais également de sentiment et d'émotion. Nous avons regroupé sous cette appellation, tous ces comportements visant à aller au-delà de ce qui est juste visible avec les collaborateurs et à toucher leur intérieur, leur personne au-dedans d'eux. Ici, nous avons regroupé les comportements des dirigeants en trois principaux volets à savoir la connaissance de l'équipe, la compréhension des collaborateurs et la gestion des émotions. Concernant **la connaissance de l'équipe**, plusieurs répondantes ont mis en avant la nécessité de connaître l'équipe pour amener à de meilleurs résultats. Les affirmations illustrent bien cette pensée : « *Quand le chef connaît son équipe comme je l'ai dit tantôt, quand il connaît les forces et les faiblesses de chacun, il saura organiser de telle façon de mettre chacun là où il faut* » ; elle continue en disant : « *Donc face à une personne, un employé ou à un autre, tu auras une façon*

différente de gérer une situation » (Répondante 1 - Chef d'agence) ; *« Avec le temps on les maîtrise tous »*, (Répondante 3 - Directrice réabonnement).

Sous le volet **compréhension de l'équipe**, nous avons regroupés plusieurs aspects. D'abord la majorité des femmes ont souligné la nécessité d'écouter et de comprendre les collaborateurs par des affirmations telles que : *« Moi j'ai un management ou je prends d'abord en compte la ressource parce que chaque ressource vient avec ses émotions, avec sa tendresse, vient avec ses peurs, vient avec tellement d'émotions dont il faut tenir compte pour atteindre un certains résultat »* (Répondante 2 - Directrice) ; *« Maintenant, quand quelqu'un est sur le plan émotionnel... je les écoutes, si elles ont besoin d'un peu de recul, de prendre quelques heures, ou si elles ont besoin de rentrer pour avoir ma journée et elles nous reviennent pour être requinquées »* (Répondante 3 - Directrice réabonnement) ; *« Donc mes portes sont ouvertes, je leur ai dit clairement, si vous avez un problème que ce soit personnel, parce que ici, même si tu as les problèmes personnels, ça se sent parce que quand tu viens travailler, c'est les chiffres, c'est les ventes, tu peux facilement faire les erreurs »* ; elle continue en disant : *« je sais combien c'est difficile donc j'essaie souvent de les comprendre, j'essaye de les encourager, ils sont la force de l'entreprise »* (Répondante 1 - Chef d'agence). En plus d'écouter et de comprendre les collaborateurs, beaucoup de femme use de conseil. La répondante 3 va dans ce sens en disant : *« Ça veut dire que je vais les écouter, je vais essayer d'être on va dire cette oreille qui écoute et cette bouche qui va donner le conseil qu'il faut »* (Répondante 3 - Directrice réabonnement). La répondante 1 va également dans ce sens en disant : *« je ne me lasse pas de conseiller »* ; elle continue ainsi : *« Je fini la réunion par des conseils, je prends des exemples de la vie quotidienne, des conseils pour les amener franchement à prendre conscience »* (Répondante 1 - Chef d'agence).

Concernant le volet **gestion des émotions**, les femmes nous ont décrite comment elles parviennent à gérer les émotions au travail et faire avancer le travail. La répondante 2 souligne la nécessité de les exprimer et de les encadrer en ces termes : *« Donc nos émotions, parfois ça nous trouve surplace, on est obligé de les exprimer. On est obligé également d'encadrer l'émotion des uns et des autres. Vous voyez un peu... »* (Répondante 2 - Directrice). Elle continue en disant comment elle gère ses émotions pour ne pas impacter sur le travail en ces termes : *« Donc si j'ai une nouvelle qu'elle soit heureuse ou malheureuse je prends du recul et je gère ça avec beaucoup de maîtrise »* ; *« j'essaye de gérer avec de la maîtrise et beaucoup de calme, beaucoup de maîtrise et beaucoup de recul »*, (Répondante 2 - Directrice). La répondante 4 souligne le comportement qu'elle adopte quand elle ne parvient pas à gérer ses

émotions en ces termes : « *Mais il y'a aussi des moments où ça arrive qu'on perde le contrôle de soi, on élève quand même la voix. Et quand on a élevé la voix, on s'est rendu compte qu'on a blessé, je reviens toujours demander pardon* » (Répondante 4 - Responsable financière) ; la répondante 5 va dans le même sens en disant : « *avec la pression du travail on se retrouve peut-être sans s'en rendre compte à hausser le ton mais on se ravise vite et puis euh, et puis on adopte une attitude appropriée* » (Répondante 5 - Chef service départemental). Les aspects évoqués par les femmes concernant le style émotionnel sont mentionnés dans le tableau ci-dessous :

Tableau : Analyse de contenu du style empathique

Style empathique	31	28,2%
L'écoute attentive	15	13,6%
Connaissance de l'équipe	5	4,5%
Compréhension des collaborateurs	4	3,6%
Donner les conseils	4	3,6%
Encadrer les émotions	4	3,6%
Maitrise de soi	3	2,7%
Demander les excuses	2	1,8%

Source : nos analyses

Au regard du tableau ci-dessus, on se rend compte que le style empathique a été mis en avant par les femmes 31 fois dans les discours avec un pourcentage de 28,2%. Les aspects s'associant au style empathique ont également été mentionnés avec leur nombre d'occurrence. Au regard du tableau on se rend compte que l'écoute attentive est le comportement associé le plus au style empathique avec un pourcentage de 13,6%. En plus de delà, la connaissance de l'équipe, la compréhension des collaborateurs, le fait de donner les conseils et d'encadrer les émotions suivent avec des pourcentages respectifs de 4,5%, 3,6%, 3,6% et 3,6%. Au regard de la littérature, on se rend compte que ce style se rapproche beaucoup plus du management émotionnel par l'intelligence émotionnelle. La littérature recense 4 dimensions des compétences émotionnelles à savoir la gestion de soi, la gestion des relations qui se rapportent à l'intelligence sociale ; et la conscience de soi et la conscience d'autrui qui se rapportent à l'intelligence émotionnelle (Goleman, 2000). Au regard de ces dimensions, on se rend compte que les deux dimensions se rapportant à l'intelligence émotionnelle sont présents dans notre contexte, cependant les femmes ont plutôt tendance à avoir conscience de l'autre que d'elle-même. Tous les comportements que nous avons relevés comme s'associant le plus au style

empathique dans notre contexte se réfère à la compréhension, à la gestion des membres de leur équipe. Cela dit les femmes manifestent effectivement le management émotionnel mais partiel. Notre étude vient donc confirmer les qualités décrites par Goleman (1995) comme caractérisant le style émotionnel des femmes à savoir l'empathie car au regard de tout ce qui est dit plus haut, elles s'intéressent plus à l'autre qu'à elles-mêmes. Tout comme les travaux de Caruso et al en 2002, les femmes sont mieux notées en compétences émotionnelles.

Conclusion

L'objet de cette recherche était de décrire le management d'équipe des femmes et de ressortir les spécificités de celui-ci. Pour y parvenir, une étude qualitative a été adoptée. Sur la base d'un guide d'entretien semi directif, nous avons conduit 08 entretiens auprès des femmes managers dans les villes de Ngaoundéré, Yaoundé et Maroua. Ces enquêtes nous ont permis de ressortir 3 styles caractérisant le management d'équipe des femmes à savoir le style incitatif, le style collaboratif, et le style empathique. Notre étude révèle une double pertinence tant sous l'angle théorique que pratique. Sur le plan théorique, l'étude constitue un enrichissement de la littérature existante sur le management féminin en général. Par ailleurs, elle nous permet de comprendre les différents styles que les femmes déploient dans la gestion de leurs équipes, et les spécificités qui font d'elles des valeurs ajoutées pour l'entreprise. Plusieurs implications managériales découlent de notre recherche. La présente étude constitue un appel au MINPROFF quant à la promotion de la femme en tant que facteur clé de succès pour les entreprises. De même, elle apporte sans aucun doute un éclairage inédit sur les comportements de management importants pour la performance future des organisations. Pour les chefs d'entreprise, cette recherche peut permettre de prendre connaissance des atouts dont dispose la femme dans le management. La fonction RH peut ainsi mettre en place plusieurs leviers pour favoriser la promotion des femmes aux postes de management. En plus, la fonction RH doit prendre conscience de la nécessité d'assurer une égalité dans les recrutements, dans le traitement en valorisant avant tout la compétence. Enfin, il est important de développer des initiatives qui ont pour objectif de renforcer et d'accompagner les femmes dans l'optique de mieux exprimer leurs valeurs propres au sein des entreprises ; et pourquoi pas copier ces valeurs ayant trait à l'importance de la ressource qui est d'ailleurs une nécessité pour toute entreprise qui se veut prospère à cet instant où les besoins de l'entreprise sont à la prise en compte réelle des ressources humaines. Comme tout travail scientifique, notre recherche a quelques limites qu'il convient de souligner. D'abord nous tenons à préciser que les informations fournies par les répondantes ne peuvent être complètes du fait de la réticence des certaines interviewées. En

plus, nous soulignons également la limite liée à la généralisation des résultats. En plus, notre recherche ne tient pas compte des valeurs culturelles qui sont très influentes dans le management en contexte camerounais. L'usage et la matérialisation d'un style pourrait y trouver son explication. Il faut noter, toutefois, que ces limites ne peuvent en aucun cas remettre en cause la pertinence de nos résultats. Et ces dernières ouvrent la voie aux perspectives futures qui peuvent par exemple se faire dans d'autres contextes ou alors dans des secteurs précis. On pourra dans une recherche future prendre en compte les variables culturelles qui pourraient davantage permettre de comprendre le management d'équipe des femmes. On pourra également dans une perspective future étudier l'impact de ces styles sur l'efficacité managériale, sur le climat social, bref sur la performance organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- ALino-Metcalf B. (1998).** 360-degree feedback and leadership development. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(1).
- Arcos-schmidt S & Arcos (2015).** Le grand livre du management, AFNOR.
- Bass B.M., and Stogdill R.M. (1990).** Bass and Stogdill handbook of leadership theory: research and managerial applications, Simon and Schuster.
- BIT (2015).** Femmes d'affaires, femmes cadres : une montée en puissance, OIT, Genève.
- Blake, R.R, et Mouton, J.S (1964).** The managerial grid: The key to leadership excellence. Houston : Gulf Publishing Co.
- Blanchard S., Le Feuvre N., et Metso M. (2009).** Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprises en Europe, de la sous-représentation aux politiques de promotion de l'égalité dans la prise de décision économique. *Information sociales*, 151(1), 72-81.
- Burns J.M. (1978).** Leadership, New York: Harper and Row.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002).** Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of personality assessment*, 79(2), 306-320.
- Carter D.A; Simkins B.J, Simpson W.G. (2003).** Corporate governance, board diversity and firm value. *Financial Review*, 33(1).
- Christiane R., Stempel T., Rigotti G., Mohr (2015).** Think transformational leadership – think female? *Psychology*.
- Clotilde H., Laurent T., Laurianne T., Jan De S., et Christophe V. (2019).** Styles de management et bien-être au travail : recherche qualitative sur le management d'équipe en industrie et les formations en management.

- Eagly A. et Johnson B. (1990).** Gender and leadership style: a metaanalysis. psychological bulletin, 108 (2).
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003).** Market, Etudes et recherches en marketing, 3 ème édition, Dunod, Paris.
- Francoeur C., Labelle R., et Sinclair-Desgagné B. (2008).** Gender diversity in corporate governance and top management. Journal of business ethics, vol 81, 83-95.
- Goleman, D. (1995).** Emotional intelligence. New York, NY, England.
- Goleman D. (2000).** The emotional intelligent workplace: how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations. san Fransisco, CA; Jossey- Bass;
- Hersey P. et Blanchard K.H. (1977).** Management of organizational behavior: utilizing human resources. Engleood Cliffs: prentice-Hall.
- Jedidi Ines (2019).** Le manager-coach au service de la reconfiguration du modèle managérial : cas du secteur des télécommunications en Tunisie. Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, 2(1).
- Laufer J (2009).** L'égalité professionnelle entre les hommes et les Femmes est-elle soluble dans la diversité ? Travail, genre et sociétés, n° 21, 29- 54.
- Mandell B. et Pherwani S. (2003).** The relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison. journal of business and psychology, 17(3).
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000).** Models of emotional intelligence. RJ Sternberg (ed.).
- Mehk A. (2020).** Team management: effective tool. International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science, 6(2).
- Melyan M., (2017).** Existe-t-il un modèle féminin de management ? Analyse exploratoire des discours et vécus des femmes chefs d'entreprise au Sénégal. Revue Congolaise de Gestion, 23(1), 55-84.
- Mouchtakir N. et Sabri K. (2020).** Essaie de catégorisation des émetteurs marocains : l'implication des valeurs et des schémas de genre sur la prise de décision. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 2(4).
- Smith N., Smith V., and Venter M. (2005).** Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 panish firm.
- Thietart R, A. (2000).** Le management. Revue française de gestion, n° 142.

Thiétart R-A. (2014). Méthodes de recherche en management. 4ème édition, Dunod.

Tomas M. and Castro D. (2013). The perspective of women managing Research Teams in social sciences. Higher Education Studies, 4(3).

Vishal D.S. (2020). Importance and Strategic Planning of Team Management. Journal of Innovative Research in Technology, 2(7).

Walia (2019). Team Teaching: A New Paradigm for Students and Teachers. Journal of Emerging Technologies and Innovative Research.

Yvan B., Marc D., et Sandrine F. (2017). Style de management, climat social et climat éthique : une approche contextuelle. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 105(3)19- 37.