

Femmes entrepreneurs :

Catalyseurs de transformation

par

Diane Chamberlin Starcher



The European Bahá'í Business Forum

Femmes entrepreneurs :

Catalyseurs de transformation

par

Diane Chamberlin Starcher

Introduction

Du Bangladesh à Paris, de Nairobi à New York, partout, les femmes deviennent entrepreneurs. Les profondes transformations structurelles que vivent les économies du monde développé leur offrent de nouvelles possibilités. L'industrie est en déclin mais les services et l'industrie de l'information connaissent une croissance rapide. Mondialisation des marchés et de la compétition, nouvelles techniques et communications instantanées, provoquent un changement rapide et, devant le désarroi qui en découle, les méthodes traditionnelles deviennent inefficaces. On peut alors envisager plus volontiers de nouvelles méthodes de penser et d'agir. Ainsi, la manière de diriger des femmes, leurs qualités et leurs capacités spécifiques deviennent particulièrement intéressantes.

La transformation que nous vivons n'est pas que structurelle, c'est aussi une transformation des valeurs. Dans leur étude sur les évolutions de l'entreprise, Naisbitt et Arbudene observent que « les transformations signifiantes apparaissent lorsqu'il y a convergence entre un changement de valeurs et une nécessité économique. » ¹ Ces auteurs pensent que la femme transformera le lieu de travail lorsqu'elle saisira les occasions d'exprimer ses valeurs proprement féminines plutôt que de les réprimer.

L'évolution des facteurs sociologiques encourage les femmes à pénétrer le monde du travail. Depuis la Seconde guerre mondiale, l'influence des femmes n'a fait qu'augmenter sur le marché du travail occidental, motivée en partie par leur besoin d'indépendance financière et d'auto-suffisance. Il faut y ajouter l'incapacité d'une seule paie à répondre aux besoins financiers de nombreuses familles de la classe moyenne, la croissance du taux des divorces et l'augmentation du nombre de femmes seules au foyer. De plus, les valeurs et l'attitude envers le travail payé changent, ce qui encourage quelques femmes en sécurité financière à chercher néanmoins leur épanouissement à l'extérieur du foyer.

Ce schéma occidental rencontre un écho dans le monde en développement. Pays après pays, les agences du développement découvrent l'importance de la contribution des femmes dans l'économie locale et leur potentiel comme actrices principales dans la promotion d'un développement durable à la base.

En Occident, comme dans les pays en développement, les femmes ne sont pas satisfaites de n'être que des employées ; un nombre croissant désire être entrepreneur. Ce sont des personnes qui choisissent d'organiser et de gérer les ressources de leurs propres sociétés, et d'en assumer le risque financier inhérent avec, comme motivation, l'espoir de générer un profit. Si pour les femmes

à bas revenu, la motivation première reste de créer un revenu, pour de nombreuses femmes entrepreneurs des objectifs comme l'épanouissement personnel ou des actions valorisantes peuvent être aussi importants. Leurs entreprises peuvent aller d'un modeste travail à mi-temps à de grandes entreprises comme, par exemple, le « Body Shop », une chaîne internationale de cosmétiques naturels dont les ventes annuelles dépassent les 500 millions de Livres et qui fut fondée par Anita Roddick.

Dans cet article nous allons considérer les contributions que font à la société les entrepreneurs, qu'ils soient hommes ou femmes, ainsi que les éléments clés de leur succès. Parce que les femmes des pays en développement considèrent que l'accès au crédit est leur plus grand besoin, nous allons voir comment un homme y a répondu. Ensuite nous définirons les caractéristiques des femmes entrepreneurs et de leurs entreprises dans les pays les plus riches. Dans le monde développé qui connaît un changement rapide, quelques sociétés dynamiques dirigées par des hommes transforment leur structure et leur fonctionnement ; ce nouveau modèle de management se rapproche de la manière de diriger d'une femme. Enfin, nous examineront quelques-uns des défis et des difficultés auxquels les femmes doivent faire face plus particulièrement.

Impact économique des entrepreneurs

Les entrepreneurs, qu'ils soient hommes ou femmes, jouent un rôle vital dans la création de richesses et d'emplois. Face à une compétition mondiale, de grandes entreprises réduisent leur taille et se réorganisent en licenciant de nombreux ouvriers à un rythme encore jamais vu. Il en résulte un tel pourcentage de chômage qu'il en devient

un problème politique, social et économique. C'est pourtant dans cet environnement économique instable que des entreprises dynamiques deviennent créatrices d'emplois. Les entreprises de moins de vingt employés créent un quart de tous les emplois et un nombre croissant de ces petites entreprises sont dirigées par des femmes. Aux Etats-Unis, les entreprises possédées par des femmes créent 12 millions d'emplois alors que les 500 plus grandes firmes, celles que l'on appelle les «500 fortunes», en proposent un peu moins : 11,7 millions. De plus, ces sociétés des 500 Fortunes, dégraissent annuellement entre 200 000 et 300 000 emplois².

Les entrepreneurs sont des innovateurs et l'innovation stimule la croissance économique en général. De petites villes qui dépendaient d'une seule grande usine comprennent aujourd'hui la sagesse qu'il y a à attirer de petites entreprises dynamiques. La diversité qui en résulte contribue à la stabilité et à la souplesse de l'économie locale. Plus il y a d'entrepreneurs locaux, plus le monde du travail se stabilise puisque les gens qui vivent, travaillent dans une ville et rendent service à leurs voisins ont un intérêt personnel dans le bien-être de leur cité. De plus, l'entreprise est un moyen de créer des possibilités économiques pour des groupes de personnes désavantagées : femmes, smicards, immigrés...

Les femmes entrepreneurs contribuent au développement économique en créant non seulement des emplois mais aussi des richesses. Aux USA, entre 1980 et 1988, le nombre d'entrepreneurs augmenta de 56 % alors que le nombre de femmes parmi eux augmentait de 82 %. Pendant la même période, le degré de croissance du revenu des entreprises gérées par des femmes augmenta deux fois plus que le revenu de ce secteur dans son ensemble³ (mais on doit noter que les entrepreneurs hommes génèrent beaucoup plus de revenu que leurs équivalents féminins).

La clé du succès d'une entreprise

Pour réussir, il faut un environnement culturel favorable à l'activité des entrepreneurs. Dans certaines régions, l'entrepreneur doit travailler dans une atmosphère hostile dans laquelle il est vu comme malhonnête et mafieux. Mais dans d'autres pays, l'énergie et le sens de l'innovation des entrepreneurs contribuent d'une manière importante au développement économique.

Les gouvernements jouent un rôle essentiel dans l'établissement des conditions du succès : environnement macro-économique stable, réduction d'obstacles comme les restrictions arbitraires et une bureaucratie tatillonne, infrastructures nécessaires à des communications fiables, aux transports, l'énergie et la technique, soutien direct à la création d'entreprise, etc...⁴

Si les entrepreneurs individuels ont peu d'influence sur l'environnement culturel et économique dans lequel ils doivent travailler, ils sont néanmoins libres de choisir leur comportement moral et éthique.

L'éthique se rapporte aux actions moralement bonnes ou mauvaises ; elle est basée sur des valeurs universelles qui sont à la base des grandes traditions religieuses du monde. Parmi les valeurs éthiques en rapport avec les affaires en général et avec les entrepreneurs en particuliers, citons : l'honnêteté, la confiance, le respect des autres, le sens de la justice et le désir de servir les autres.

L'idée qu'une conduite personnelle morale et éthique fait partie d'un bon comportement sur le plan des affaires est de plus en plus reconnue. Pour combiner les deux, il est nécessaire d'appliquer ses propres règles éthiques aux problèmes du monde de l'entreprise en trois catégories : le choix par rapport à la loi, le choix par rapport aux questions économiques et sociales non définies par la loi et le

choix impliquant l'individu. En affaires, la prise d'une décision sage et éthique varie selon les obligations des affaires elles-mêmes et selon la conscience qu'on a des valeurs morales et humaines⁵. Par exemple, les entrepreneurs dépendent non seulement des clients loyaux mais aussi de la collaboration des banquiers, des fournisseurs, des partenaires et des employés. En conséquence, ils ont d'autant plus de chance d'avoir une viabilité à long terme si ces relations sont basées sur l'honnêteté, l'impartialité, la confiance, la fiabilité, la qualité des services.

Les femmes entrepreneurs se multiplient

Dans le monde développé :

Dans les pays les plus riches, les femmes entrepreneurs ou celles qui aspirent à créer leur propre activité économique ont des caractéristiques variées. Certaines sont déjà des professionnelles ou ont une bonne éducation couplée avec une expérience de management d'entreprise. D'autres ont acquis leur expérience grâce au travail non rémunéré de gestion du foyer ou de leur maternité. D'autres encore, vivent dans une sorte de quart monde, les quartiers pauvres des nations riches, et peuvent n'avoir que peu de connaissances scolaires et peu d'expérience professionnelle.

Les femmes entrepreneurs constituent une réalité nouvelle. Le nombre de femmes entrepreneurs était rare avant 1970, il y a moins d'un quart de siècle. Depuis cette date, elles ont vu leur nombre augmenter considérablement. Un article publié sous les auspices de l'OCDE, l'organisation de coopération et de développement économique, considère cette augmentation comme «l'un des plus

importants développements dans le domaine économique et social»⁶.

La création d'entreprises par des hommes ou par des femmes varie d'un pays à l'autre. Aux Etats-Unis, les femmes créent moitié plus de nouvelles entreprises que les hommes. Depuis 1990, les femmes de l'ex-Allemagne de l'Est ont créé un tiers des nouvelles entreprises, générant 1 million d'emplois nouveaux et contribuant de 15 milliards de dollars au PNB. Au Maghreb, en additionnant le Maroc, l'Algérie et la Tunisie, une entreprise sur dix est créée par une femme⁷.

Selon un rapport de 1986 de l'OCDE, les affaires propriétés de femmes dans les 25 Etats membres sont environ 28 % de toute l'activité d'entreprise. Cela va de 15 % au Danemark jusqu'à 39 % au Canada⁸. L'administration américaine chargée des PME estime qu'en l'an 2000 la moitié de l'activité des entreprises du pays sera dirigée par des femmes.

Les pays en développement :

Les femmes entrepreneurs des pays développés partagent de nombreuses particularités avec celles qui vivent dans les pays en développement, mais dans ces derniers on trouve beaucoup plus de femmes illettrées, (ce qui ne veut pas dire qu'elles manquent d'intelligence, d'expérience ou de sagesse !) et qui vivent dans des communautés rurales pauvres.

Néanmoins, les femmes ont toujours été actives dans leurs économies locales. En Afrique, par exemple, les femmes produisent 80 pour cent de la nourriture. En Asie, elles en produisent 60 pour cent et en Amérique Latine 40 pour cent. En de nombreuses circonstances, non seulement les femmes produisent de la nourriture mais vont la

vendre aussi ce qui leur donne une profonde connaissance des marchés locaux et de leur clientèle.

Dans le monde, la majorité des pauvres sont des femmes et des enfants. Les micro-entreprises gérées par quelques-unes de ces femmes leur permettent d'améliorer la qualité de leur vie et celle de leur famille. Ces micro-organisations commencent à attirer l'attention. Les organisations charitables qui travaillent avec les gens à la base, savent par expérience que la femme est l'intermédiaire le plus efficace pour améliorer la santé, la nutrition, l'hygiène et l'éducation. La FINCA (Fondation pour une aide communautaire internationale) parle des femmes comme «les plus fiables, les plus productives et les plus créatrices des sociétés appauvries»⁹.

Les prêts en micro-crédit

Les riches deviennent plus riches et les pauvres plus pauvres. Ce cercle vicieux peut-il être brisé ? Une solution émerge, qui permet aux pauvres d'améliorer leur sort tout en construisant leur dignité et leur confiance en eux : le micro-crédit. Beaucoup le considèrent comme une solution à un développement de base durable.

Prenons le cas de Hassena Bawa du Bangladesh. Son mari fut tué par une morsure de serpent et Hassena Bawa se retrouva sans un sou avec son jeune fils à charge. A travailler dans les champs elle pouvait gagner cinq dollars par semaine, suffisamment pour donner à manger à son fils deux repas par jour, mais pas assez pour qu'il en reste suffisamment pour elle. Un prêt de 50 dollars lui permit de s'acheter une machine à coudre. Elle travaillait dans les champs pendant la journée et le soir, elle confectionnait des vêtements pour ses

voisins. Au final, elle doubla son revenu. Un second prêt aussi modeste lui permit de planter un potager. Aujourd'hui, Hassena Bawa possède une maison de deux pièces et son fils a pu terminer ses études.

Hassena Bawa est un «micro-entrepreneur»... Ce sont les micro-crédits de la Banque Grameen qui lui ont permis de réagir au drame personnel de la perte de son mari¹⁰.

Les organisations qui offrent des petits prêts aux pauvres se sont multipliés ces dernières années. Loin des grandes institutions financières de New York, Londres, Francfort ou Paris, Muhammad Yunus, professeur d'économie au Bangladesh, est un pionnier du micro-crédit. Il fonda en 1983 la Banque Grameen. Ce fut l'une des premières au monde à se spécialiser dans les tout petits prêts aux gens qui n'ont ni bien à hypothéquer ni expérience du crédit¹¹. Aujourd'hui, c'est certainement la plus connue. Plus de 30 000 branches locales de la Banque Grameen fonctionnent aujourd'hui dans les villages du Bangladesh. Sur ces quelques deux millions d'emprunteurs que sert la banque, 94 pour cent sont des femmes. La banque ne refuse pas d'aider les hommes mais elle se concentre sur les femmes pour des raisons de développement social et économique. On a remarqué que les femmes réinvestissent leurs bénéfices dans leurs entreprises et utilisent leur revenu pour améliorer leurs conditions familiales de santé, de nutrition et d'éducation. Au contraire, les hommes ont tendance à dépenser leur revenu pour des activités sociales personnelles. Le prêt moyen de la banque est de 140 \$ avec un taux de remboursement enviable de 98 % ! En 1994, elle a prêté 15 251 millions de *taka* (environ 381 millions de dollars) à ses membres et elle dispose de 12 231 millions de *taka* (306 millions de dollars) en épargne et en dépôt.

Les prêts sont approuvés par les membres d'un groupe de cinq personnes qui vivent dans le même village. Les pauvres n'ayant pas

de biens propres pour assurer leur emprunt, c'est le groupe qui est responsable de son remboursement. Chaque groupe choisit ses propres membres et tend, alternativement, un «bâton» ou une «carotte» pour aider chaque membre du groupe à tenir ses engagements de prêt. Aussi longtemps qu'un membre du groupe n'a pas versé ses acomptes, le groupe ne peut recevoir de nouveau prêt.

La banque fait aussi de grands investissements dans l'éducation et la formation de son personnel. Les employés informent, conseillent et encouragent les emprunteurs à suivre les quatre principes de la Grameen : discipline, unité, courage et dur travail. De plus, les projets économiques et sociaux qu'elle gère pour son propre compte obtiennent de bons résultats dans l'amélioration de la santé, de la nutrition, de l'hygiène et de l'éducation.

Le succès de la banque Grameen a inspiré la création d'autres «banques des pauvres» basées sur les mêmes principes et les mêmes méthodes, dans les régions rurales comme dans les centres urbains, les pays développés et les autres. Citons «Accion» en Amérique Latine, «The Women's Self Employment Project» de Chicago et le Rural Development Organization» en Inde¹².

Le potentiel d'expansion des organisations spécialisées dans le prêt aux pauvres est énorme. Les estimations du marché global des micro-crédits vont de 3 à 20 milliards de dollars. La demande est énorme. Déjà, on recense près de 500 millions de micro-entrepreneurs, en majorité des femmes. Malheureusement, parmi eux, seuls 10 millions ont accès à des services financiers au-delà de l'aide de leur famille ou de l'usurier local. Pour résoudre ce problème, la banque Grameen a créé le «Fond populaire de programmes de micro-crédit» dont le but est de réunir 100 millions de dollars pour collaborer au Programme de Reproduction¹³ qui est un programme destiné à créer d'autres banques des pauvres du même type.

Les dons sont, pour les pauvres, des preuves de solidarité tandis que l'accès à l'emprunt leur rend dignité et confiance en eux tout en leur permettant d'acquérir les moyens d'améliorer la qualité de leur vie par leurs propres moyens. Les résultats de la banque Grameen, qui furent acquis grâce à une confiance réciproque et des responsabilités partagées, offrent l'exemple d'une solution à de nombreux problèmes de pauvreté.

Il existe d'autres exemples d'organismes de micro-crédit. L'étendue de leurs activités varie, allant d'un groupe socio-économique bien précis à une ville, une région, une nation ou même un espace multinational, dans les pays développés comme dans ceux qui sont en voie de développement. Certains prêtent à des individus plutôt qu'à des groupes, à des entreprises déjà installées plutôt qu'à des entrepreneurs qui cherchent à en créer. Les organisations de micro-crédit diffèrent dans leur manière d'aider les gens. La banque Grameen prête directement aux membres des groupes Grameen. D'autres organisations garantissent les prêts accordés par des banques. D'autres encore proposent des stages pour apprendre à organiser le dossier à présenter à une banque pour demander un prêt.

Alors que l'intérêt se concentre surtout sur les différents modèles de micro-crédits pour les femmes entrepreneurs des pays en développement, un accroissement des recherches sur les femmes entrepreneurs des nations les plus riches a produit de nouvelles données. Pourquoi veulent-elles posséder leur propre entreprise ? En quoi hommes et femmes entrepreneurs diffèrent-ils ? Les sociétés dirigées par des femmes sont-elles organisées et fonctionnent-elles différemment de celles dirigées par des hommes ? Quelles sont les barrières et les difficultés spécifiques aux femmes ?

Pourquoi les femmes cherchent-elles à créer leur propre entreprise ?

Une femme est incitée à construire sa propre entreprise pour plusieurs raisons qui peuvent être d'ordre personnel ou dûes aux circonstances extérieures, positives ou négatives. On appelle facteurs négatifs ceux qui «poussent» les femmes à envisager la carrière d'entrepreneur et facteurs positifs ceux qui les «tirent» ou les attirent. Les facteurs de poussée comprennent le besoin d'argent, l'absence de structures de prise en charge d'enfants en bas âge, des conditions de travail inacceptables, des horaires trop rigides, une trop grande différence de salaires entre hommes et femmes, une ségrégation dans l'attribution des postes, les frustrations d'un avancement bloqué, la désillusion quant aux relations traditionnelles des employés et des employeurs. Dans certains pays, le haut niveau de chômage est un facteur de poussée. Ainsi, avant la chute du mur de Berlin, 94 % des femmes de la République Démocratique travaillaient. Aujourd'hui, le taux de chômage de 20 % a encouragé les femmes entrepreneurs : depuis 1990, c'est 150 000 entreprises dirigées par des femmes qui ont été créées.

Les facteurs positifs qui attirent les femmes vers la carrière d'entrepreneurs sont les possibilités du marché, l'intérêt dans un secteur particulier de l'économie, des objectifs sociaux, le besoin d'avoir des horaires souples, un plus gros salaire et une indépendance financière, la croissance personnelle et une satisfaction accrue dans son travail. A la différence des hommes, pour qui la motivation principale pour la création d'une entreprise est le profit, les femmes allemandes ne placent le profit qu'à la quatrième ou à la cinquième place, derrière leur désir de devenir autonome et de développer leurs idées propres¹⁴.

Parfois, le marché offre des possibilités de services précis qui permettent d'alléger la tâche ou d'économiser le temps des femmes qui travaillent et qui doivent jongler avec les responsabilités familiales et professionnelles. D'autres occasions sont souvent fortuites. Par exemple, une femme diplômée des Beaux-Arts ayant remarqué que les tapis bon marché qui étaient vendus dans un magasin étaient plutôt quelconques, offrit de dessiner des tapis plus attrayants. Après plusieurs années de collaboration fructueuse, elle fonda sa propre société.

Hommes et femmes, entrepreneurs

Les hommes et les femmes entrepreneurs envisagent-ils la manière de gérer et de diriger leur entreprise différemment ? Ce fut le sujet d'une étude subventionnée en 1994 par la *National Foundation for Women Business Owners (USA)* des Etats-Unis. On découvrit que les entrepreneurs, qu'ils soient masculins ou féminins, pensent de la même manière mais dirigent différemment¹⁵.

Cette analyse des manières de penser fut basée sur six modes de réflexion différents : conceptuel / perceptuel ; logique / sentiment ; réflexion (interne) / action (externe). Le résultat le plus important : en tant que groupe, les entrepreneurs se ressemblent plus les uns les autres dans leur manière de penser que si on les compare au reste de la population active en général. Qu'ils soient hommes ou femmes, les entrepreneurs insistent sur la pensée conceptuelle pour acquérir de l'information. Mais la différence de sexe apparaît dans la prise de décision : les hommes insistent lourdement sur la logique (ou pensée du cerveau gauche) ; les femmes équilibrent la logique avec la réflexion du cerveau droit, c'est-à-dire le sentiment, l'intuition, les

relations, la sensibilité et les valeurs¹⁶. Dans leur choix entre l'externe et l'interne, la réflexion opposée à l'action, les hommes et les femmes présentent de grandes similitudes quoique les femmes tendent à être plus réfléchies et les hommes plus actifs.

Néanmoins, c'est dans leurs manières de diriger que les différences apparaissent. Leurs styles reflètent les différences importantes existant entre l'évolution adulte de l'homme et celle de la femme. Les traits caractéristiques du développement masculin sont l'autonomie, l'indépendance et la compétition ; ceux de la femme sont le sens de la relation, l'interdépendance et la coopération¹⁷.

La structure des organisations traditionnellement administrées par les hommes est hiérarchique et pyramidale. Leur méthode la plus courante de management dans une telle structure, qu'elle soit militaire, ecclésiastique ou d'entreprise, peut se traduire par : «commander et contrôler». L'autorité vient de la position qu'on occupe dans la hiérarchie. On insiste plus sur les buts et les objectifs que sur la manière et les conditions dans lesquelles et par lesquelles on les atteint. Les relations sont basées sur la compétitivité et le pouvoir s'augmente du contrôle de l'information. C'est pourquoi l'information est amassée plutôt que partagée.

La femme comme entrepreneur

Les femmes entrepreneurs se caractérisent par leur grande diversité, leur très forte capacité de relations avec les autres et leur tendance à transférer leur «expérience maternelle» dans leur travail.

Des enquêtes effectuées dans le monde développé montrent qu'il n'existe pas un type unique de femme entrepreneur. Beaucoup d'entre elles travaillent chez elles et elles utilisent la connaissance et

l'expérience qu'elles y acquéraient. D'autres sont des professionnelles expérimentées qui avaient des postes de direction dans d'autres entreprises avant d'installer la leur. Elles diffèrent en tout : niveau social, éducation, expérience, âge.

Dans leur travail, les femmes utilisent beaucoup leur expérience de relations interpersonnelles, leur capacité d'empathie, c'est-à-dire leur aptitude à voir les choses du point de vue de l'autre. Elles ont une grande compétence en communication, sont des auditrices attentives et actives avec une grande capacité à sentir ce qui n'est pas dit comme à entendre ce qui est dit. Elles savent collaborer, consulter les autres ; elles sont rationnelles et intuitives. Plutôt que de donner un ordre, les femmes préfèrent arriver où elles veulent par l'influence et la persuasion, l'apprentissage et les conseils. Les femmes entrepreneurs ont une vision «holistique», une tendance à voir les choses dans leur contexte. Etant responsables chez elles comme au travail, elles savent placer les divers aspects de leur vie en perspective et manifestent les mêmes qualités et les mêmes caractéristiques au travail et à la maison. Enfin, elles n'hésitent jamais à demander de l'aide ou une information.

Dans un monde du travail ébranlé par les transformations, les qualités maternelles prennent plus de valeur. Les qualités acquises dans leurs rapports avec les autres ainsi que leur rôle traditionnel dans la conservation des relations sont transférées au lieu de travail. Citons : encourager le développement d'une personne en la guidant, la dirigeant, la contrôlant et en partageant la connaissance. Les femmes sont habituées à équilibrer les exigences opposées, à organiser les choses dans le temps et dans l'espace et à gérer les problèmes. Une femme d'intérieur acquiert une expérience qui la prépare à vivre dans les changements et l'incertitude et qui lui donne cette capacité de jouer plusieurs rôles, de porter plusieurs chapeaux.

Une de ses compétences particulières est dans la négociation. Barbara Grogan, entrepreneur et fondatrice de *Western Industrial Contractors*, fit un jour cette boutade : « Si vous pouvez faire accepter à vos enfants de quatre et six ans qu'un seul aura le bonbon que vous avez, vous pouvez négocier n'importe quel contrat ! »¹⁸. Plus sérieusement, Léonard Greenhalgh, professeur à l'École d'administration commerciale Amos Tuck de l'Université de Dartmouth, qui étudia les qualités nécessaires à une négociation réussie, découvrit que les femmes et les hommes approchent différemment une négociation, à la fois dans leurs manières et dans les buts recherchés. Conditionnés à lutter et à gagner les jeux et les sports qu'ils pratiquent, les hommes approchent une négociation avec comme objectif de gagner plus, même aux dépens de l'autre. Greenhalgh affirme que c'est là, dans cette caractéristique masculine qui cherche à gagner que se trouve l'origine des nombreux problèmes que l'on rencontre dans les milieux d'affaires et dans le monde en général. Les femmes, au contraire, abordent une négociation avec une attitude de recherche d'une relation à long terme et d'une collaboration mutuellement bénéfique. C'est la raison pour laquelle Greenhalgh aimerait voir les femmes jouer un rôle plus actif dans la négociation des traités internationaux¹⁹.

Caractères d'une entreprise dirigée par une femme

Lorsqu'elles ont la liberté et le pouvoir d'organiser leur entreprise suivant leurs manières préférées de travailler, les femmes entrepreneurs ne suivent pas, en général, le modèle traditionnel établi par les hommes. La structure typique d'une entreprise gérée par une femme est celle d'un *réseau* dans lequel chacun est en contact avec

chacun, chaque personne étant une ressource potentielle pour chacun des autres. Les dirigeantes se sentent plus à l'aise au centre des choses qu'au sommet d'une pyramide.

Traditionnellement, le travail des femmes a tendance à être répétitif, cyclique et, à l'inverse de la plupart des tâches masculines, n'implique pas un but à atteindre. Cela se retrouve dans la manière dont leur travail se fait. Qu'elle soit une de ces Africaines qui préparent la terre, plantent, entretiennent, récoltent, entreposent les récoltes puis recommencent le cycle, ou une Occidentale qui, jour après jour, s'occupe de son foyer et de ses enfants, une femme s'implique tout autant dans le processus pour atteindre un objectif que dans l'objectif à atteindre proprement dit. Il en résulte que les femmes entrepreneurs cherchent à proposer du travail qui donne un sens à la vie, des relations qui sont épanouissantes et un environnement qui permet à l'individu de croître et de se développer.

L'atmosphère de travail dans l'entreprise gérée par une femme reflète les valeurs et les caractéristiques féminines : sens des relations, de l'interdépendance et de la coopération. On y trouvera probablement une approche collégiale des problèmes et même une alternance des responsabilités. D'après le professeur Edward Moldt de la Wharton School of Finance and Management, bientôt les femmes créeront beaucoup d'entreprises dans la fourchette de 50 à 100 millions de dollars de chiffre d'affaires par an parce que leur manière de diriger en organisant des équipes et en recherchant le consensus est mieux adaptée au management d'une entreprise au cours des différentes étapes de sa croissance que les stratégies typiquement masculines de la plupart des cadres.²⁰ Dans les divers modèles de management féminins on retrouve le rôle traditionnel de la femme qui prend soin des autres et qui les nourrit. Plutôt que de garder l'information par devers soi comme un moyen de contrôler les autres, les femmes

dirigeantes encouragent le partage qui est un bon moyen de créer la confiance réciproque et la collaboration.

Un certain nombre d'ouvrages écrits par des hommes sur le succès en affaires insistent sur l'idée qu'il faut placer les gens en situation instable et compétitive pour les motiver à travailler plus. Cependant, la rédactrice d'un journal féminin écrit que son équipe féminine n'apprécie pas de telles méthodes et travaille plutôt moins que plus dans de telles conditions. Pour cette entrepreneur, l'approche réussie du développement des ressources humaines consiste à se considérer comme un jardinier qui aide les plantes à se développer. Avec de l'aide et des encouragements, ses employés s'épanouissent.²¹

Une atmosphère où l'initiative, la créativité et le partage des suggestions sont appréciés, crée l'enthousiasme. En soignant la qualité des relations, les femmes entrepreneurs protègent l'un de leurs atouts les plus importants : leurs employés. Les sociétés qui apprécient chez leurs employés les connaissances, l'expérience, les idées et l'enthousiasme sont capable d'affronter avec succès les défis d'une scène économique turbulente qui voit l'âge industriel céder la place à l'âge de l'information.

Des femmes qui dirigent et qui gèrent

Devant une compétition mondiale de plus en plus vigoureuse, un système de communication instantanée et un environnement économique sens dessus-dessous, un certain nombre d'entreprise gérées par des hommes adaptent leur structure et leur manière de travailler. Ce que l'on a appelé un nouveau paradigme (ou modèle) de management se rapproche du style de direction des femmes. La hiérarchie pyramidale est encombrante et lourde ; elle réagit

trop lentement aux défis, ce qui a conduit quelques entreprises à supprimer des couches entières de leur management. L'organisation compartimentée traditionnelle est abandonnée peu à peu au profit d'équipes transdisciplinaires qui se réunissent pour des projets communs précis. Par exemple, le design des nouvelles automobiles, qui avant était du ressort exclusif des designers et des ingénieurs, est aujourd'hui élaboré par des équipes qui comprennent des représentants du marketing, de la production, du financier, de l'assemblage, de la vente et même des clients.

L'atmosphère de compétition qui règne d'habitude dans une entreprise cède la place à un esprit de coopération, de consultation et de communication. Les responsables comprennent que l'expérience, la connaissance et la créativité de leurs subordonnés sont des avantages. Par la consultation de groupe, le point de vue de chaque individu et sa compréhension d'un problème pourra révéler d'autres aspects de la situation et il est probable que les solutions les plus sages pourront alors être prises.

Un environnement en transformation rapide force les entreprises dirigées par des hommes à adopter des structures et des stratégies comparables à celles des entreprises créées par des femmes qui, par manque de modèles à suivre, furent guidées par leurs caractéristiques et leurs valeurs féminines. Au milieu de ce bouleversement économique, des hommes autant que des femmes ressentent de plus en plus le désir de trouver une nouvelle éthique du travail. On aspire à un travail qui a du sens, et à un environnement qui encourage des valeurs telles la coopération, l'encouragement, les possibilités pour chacun de croître et à un meilleur équilibre entre le travail et la famille. Tous ces éléments : les pressions extérieures, le désir pour une nouvelle éthique de travail, et l'influence croissante des manières féminines de diriger, augurent bien des modifications à venir dans la structure et le fonctionnement des entreprises.

Problèmes et barrières

Si les hommes doivent faire face à des difficultés pour créer leur entreprise, les femmes ont à vaincre des barrières qui leur sont propres, notamment les attitudes socio-culturelles négatives encore prévalentes, des barrières externes tout à fait pratiques et des difficultés personnelles.

Les attitudes négatives ont souvent pour origine la discrimination sexuelle. Dans ses rapports quotidiens avec les différents partenaires associés à son entreprise : fournisseurs, banquiers ou clients, la femme souffre souvent d'un manque de crédibilité. En affaires, certains hommes ne prennent pas les femmes au sérieux. En conséquence, ils considèrent les entreprises gérées par des femmes comme des passe-temps ! De plus, il arrive que les femmes soient gênées par des lois ou par des politiques institutionnelles qui reflètent cette attitude. Il n'est pas rare dans le monde occidental qu'une femme qui veut devenir entrepreneur, demandant des prêts pour fonder son entreprise, ait à subir l'humiliation d'être obligée d'avoir son mari qui co-signé le contrat.

Ces difficultés sont aggravées par une absence d'accès à l'information, aux expertises techniques ou aux réseaux informels d'information qui excluent les femmes et qui pourtant sont d'importantes sources d'aide et de conseil pour les hommes. De plus, l'augmentation importante du nombre de femmes entrepreneurs étant un phénomène relativement récent, les femmes ont très peu d'exemples à imiter et de grandes difficultés à trouver des mentors féminins.

L'un des problèmes les plus difficiles a toujours été le manque d'accès aux prêts commerciaux venant des sources bancaires traditionnelles. La femme qui veut lancer une entreprise réunit rarement les conditions exigées par une banque commerciale : un

passé d'emprunts positif, des propriétés à proposer comme gage de l'emprunt, et une histoire positive de l'entreprise. De plus, le montant qu'elle veut emprunter est souvent trop petit pour une banque chez qui le coût d'établissement du dossier pour un emprunt de 10 000 dollars est aussi élevé que pour un emprunt 100 000. Un préjugé répandu parmi quelques banquiers prétend que les femmes ne sont pas capables de gérer de l'argent. Cela ne fait qu'ajouter aux difficultés d'obtenir le financement nécessaire alors que de nombreuses femmes gèrent les finances familiales et sont souvent des emprunteurs responsables et prudents. Il arrive souvent qu'une femme soit obligée de faire appel à un crédit très cher au moyen de sa carte de crédit.

Les femmes doivent aussi franchir des barrières personnelles pour devenir entrepreneur. Etant la responsable principale des enfants, de la maison et des membres âgés de la famille, peu d'entre elles peuvent consacrer tout leur temps et leur énergie à leurs affaires. Pourtant en dépit de ces responsabilités, la plupart des femmes s'organisent pour le faire avec efficacité. Mais les femmes dont la principale occupation fut d'être ménagère sont handicapées par leur manque d'expérience du management et de connaissance élémentaire du commerce. Beaucoup de femmes, sinon toutes, manquent de confiance en elles, peut-être à cause de leur éducation qui tend à en faire des aides et non des chefs. De plus, les femmes n'aiment pas, en général, prendre des risques. Bien que nombre de leurs entreprises offrent des occasions de croissance, il y a des femmes qui préfèrent garder leur entreprise comme elle est plutôt que de se risquer à la faire croître. D'autres femmes décident de ne pas la développer, même face à une forte demande, parce qu'elles n'acceptent pas de sacrifier leur vie de famille.

Le magazine américain *Working Woman* (La Femme qui travaille) attribue grand nombre des échecs des entreprises dirigées

par des femmes au manque d'accès aux capitaux, à une expérience inadaptée et à une absence de soutien psychologique²².

Les aides aux femmes entrepreneurs

Il existe de plus en plus d'organisations non-gouvernementales de micro-crédit qui proposent des prêts aux femmes n'ayant qu'un très faible revenu. Dans le monde développé et particulièrement dans les pays où un chômage important est endémique, les contributions qu'ont déjà faites les femmes entrepreneurs pour réduire ce chômage ont incité un certain nombre de gouvernements et d'agences, tant locales que nationales et internationales, à créer des programmes destinés à conseiller, à former et à aider les femmes à obtenir des prêts ou des subventions. Pour encourager la croissance économique de l'Allemagne orientale, le gouvernement fédéral a sponsorisé de nombreux programmes destinés à trouver des capitaux pour les nouvelles entreprises. La commission européenne a fondé le réseau «d'initiatives d'emplois locaux» qui, d'une part, propose subventions et assistance technique aux femmes qui créent leur propre entreprise et, d'autre part, offre des emplois aux chômeurs. Ce réseau, basé sur le modèle de «Possibilités Nouvelles pour les femmes (NOW)» propose aussi des stages pour aider les femmes à dépasser leurs divers obstacles, notamment les obstacles culturels. L'Organisation internationale du travail et l'OCDE ont aussi des bureaux qui se consacrent au développement de l'entrepreneuriat et de la micro-entreprise.

Les femmes ont, elles aussi, créé des organisations sans but lucratif et des réseaux d'entraide pour aider les femmes entrepreneurs potentielles. Ils proposent des informations, des conseils, des formations

et des réseaux. Ils aident aussi à trouver des capitaux ce qui est leur plus grand défi. La Banque Mondiale des Femmes est l'une des agences internationales les plus dynamiques à proposer des prêts, des garanties de prêts, des stages de formation et un réseau d'entraide. Mama Cash d'Amsterdam et Goldrausch à Berlin aident les femmes à trouver des capitaux auprès des sources traditionnelles : bourses du gouvernement et prêts des banques. L'administration américaine des petites entreprises garantit 90 % des emprunts des petites entreprises²³.

Pour ne citer que quelques exemples des organisations de plus en plus nombreuses, tant publiques que privées, qui se consacrent à aider les femmes qui veulent créer leur propre entreprise, mentionnons : *Global Woman*, un bulletin d'information et de relations utiles pour les femmes entrepreneurs créé par le Forum pour la communication interculturelle de Washington D.C. ; le *Birmingham Settlement* du Royaume-Uni qui conseille les femmes et les aide à acquérir des qualifications professionnelles ; le Centre National d'Education pour les femmes dans les Affaires, créé en 1993 au College de Seton Hill de Pennsylvanie dans le but de conduire des recherches et de proposer des programmes d'éducation.

Conclusion

De ce qui précède, on peut tirer de nombreuses conclusions importantes. D'une part, les femmes entrepreneurs ont fait la preuve de leurs aptitudes à diriger et ont démontré leur capacité à contribuer d'une manière importante à la prospérité de l'humanité. Les femmes entrepreneurs du monde développé sont devenues des acteurs importants dans la création des entreprises, des emplois et de

la richesse. Dans le monde en développement, elles sont considérées comme le meilleur espoir pour faire sortir leur famille et leur village de la pauvreté.

Au fur et à mesure que les femmes développent leurs compétences et acquièrent de l'expérience et que les barrières à leur participation complète dans la vie économique de leur communauté s'écroulent, l'intégration des valeurs dites féminines sur le lieu de travail devrait créer un environnement de travail plus humain et mieux équilibré. Leur style bien particulier de diriger une équipe, qui reflète les valeurs féminines et les caractéristiques propres aux femmes, fait que les entreprises qu'elles dirigent proposent un environnement attentionné, à l'esprit coopératif dans lequel un individu peut croître et se développer. En même temps, la manière de diriger des femmes semble être particulièrement efficace dans un monde économique très perturbé.

On peut aussi relever la convergence qui semble se créer entre un nouveau paradigme de management et le style typique des femmes pour diriger. La mondialisation des marchés et de la compétition, les nouvelles techniques et les communications instantanées apportent des transformations sans précédent. Les entreprises traditionnelles doivent se «réinventer» elles-mêmes, et adopter un nouveau modèle de management qui partage quelques-uns des aspects de la manière dont les femmes entrepreneurs dirigent.

L'exemple des accomplissements des femmes entrepreneurs peut donner crédit à la prédiction faite au début du siècle que «cet âge nouveau sera un âge moins masculin et plus imprégné des idéaux féminins ou, pour parler plus précisément, ce sera un âge dans lequel les éléments masculins et féminins de la civilisation seront mieux équilibrés²⁴».

Notes

¹ John Naisbitt and Patricia Aburdene, *Reinventing the Corporation* (New York : Warner Books, 1986), p. 51.

² Patricia Aburdene and John Naisbitt, *Megatrends for Women : From Liberation to Leadership* (New York : Fawcett Columbine, 1992), p. 70.

³ *ibid.* p. 71.

⁴ George Starcher, *Ethics & Entrepreneurship : an Oxymoron ?* (Paris : European Bahá'í Business Forum, 1995), p. 8-12.

⁵ *ibid.*, p. 14-15.

⁶ Candida Brush, «Women and Enterprise Creation» dans *Enterprising Women : Local Initiatives for Job Creation*, ed. Sara K. Gould and Julia Parzen (Paris : OCDE, 1990), p. 37.

⁷ OCDE et la commission de la Communauté européenne, «L'irrésistible montée des femmes entrepreneurs», dans *Innovation & Emploi*, N°14, décembre 1993, p. 3 ; David Woodruff, «A Woman's Place is in Her Own Business», *Business Week*, 18 mars 1996, p. 25.

⁸ Les pays membres de l'OCDE sont : l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Danemark, la Finlande, la France, l'Allemagne, la Grèce, l'Islande, l'Irlande, l'Italie, le Japon, le

Luxembourg, le Mexique, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, la Norvège, le Portugal, l'Espagne, la Suède, la Suisse, la Turquie, le Royaume-Uni, les États-Unis. A noter que ces pays sont pratiquement tous des pays développés et les statistiques de l'OCDE ne concernent que ces pays.

⁹ Patricia Aburdene and John Naisbitt, *Megatrends for Women*, p. 314.

¹⁰ David Butts, «The Next Frontier : Emerging Market Investment is taking Form in the World's Poorest Countries», *Grameen Dialogue*, n°24, oct. 1995, p. 1.

¹¹ Rushworth M. Kidder, *Shared Values for a Troubled World : Conversations with Men and Women of Conscience* (San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1994), p. 145.

¹² *Grameen Dialogue*, p.7 ; Shahidur R. Khandler, Baqui Khalily, Zahed Khan, *Grameen Bank : Performance and Sustainability*. World Bank Discussion Papers, n°306 (Washington, D.C. The International Bank for Reconstruction and Development / World Bank, 1995), p. 138.

¹³ Pour plus d'informations sur le Fond Populaire, contacter le Grameen Trust, Grameen Bank Bhaban, Mirpour Two, Dhaka 1216, Bangladesh.

¹⁴ Woodruff, *Business Week*, p 25.

¹⁵ *Styles of success : The Thinking and Management Styles of Women and Men Entrepreneurs* (Washington, D.C. The National Foundation for Women Business Owners, 1994).

¹⁶ Cette différence dans le fonctionnement du cerveau droit et du cerveau gauche entre hommes et femmes fut récemment confirmée par des chercheurs de l'Ecole médicale de Yale University en utilisant la technique de la résonance magnétique.

¹⁷ Savoir dans quelle mesure les qualités humaines considérées soit comme masculines soit comme féminines sont innées ou acquises est une question encore ouverte. Il y a encore quinze ans, les recherches sur le développement des adultes étaient conduites par des hommes sur des sujets masculins. Depuis, des recherches sur le développement des femmes ont montré d'importantes différences entre hommes et femmes. Il existe en anglais plusieurs ouvrages importants sur la question.

¹⁸ Sally Helgesen, *The Female Advantage : Women's Ways of Leading* (New York : Doubleday Currency, 1990), p. 32.

¹⁹ *ibid.*, p. 247-249.

²⁰ Aburdene and Naisbitt, *Megatrends for Women*, p. 71.

²¹ Helgesen, *The Female Advantage*, p. xiii-xiv.

²² *Working Woman*, Juillet 1993, p. 67.

²³ OCDE et la commission de la Communauté Européenne, «L'irrésistible montée des femmes entrepreneurs», dans *Innovation & Emploi*, N°14, décembre 1993, p. 3 ; David Woodruff, «A Woman's Place is in Her Own Business», *Business Week*, 18 mars 1996, p. 25.

²⁴ 'Abdu'l-Bahá, cité par J.E. Esslemont, *Bahá'u'lláh et l'ère nouvelle* (Maison d'éditions bahá'íes, Bruxelles, 1990), p. 162.

L'European Bahá'í Business Forum

L'European Bahá'í Business Forum (EBBF) est une association de femmes et d'hommes impliqués dans les affaires et le management, bien au fait des enseignements sociaux éthiques bahá'ís, et qui explorent des voies pour appliquer ceux-ci aux problèmes surgissant dans l'activité de leurs propres entreprises. EBBF est enregistré en France, en tant qu'association sans but lucratif, sous la loi du 1er juillet 1990. Son siège social est à Paris.

L'adhésion à EBBF n'est pas limitée aux seuls bahá'ís. Ses membres viennent essentiellement d'Europe. Presque tous les pays d'Europe y sont représentés, y compris de nombreux pays de l'ancien bloc de l'Est, tels que l'Albanie, la Biélorussie, la Bulgarie, la Lettonie, la Moldavie, la Pologne, La Roumanie, la Russie, la Slovénie, et la République Tchèque. Mais on y compte également des membres résidant sur tous les continents, des managers de grandes sociétés, des entrepreneurs qui ont monté leur propre société, des spécialistes de formation au management, des consultants en affaires et management, des banquiers, des professeurs, des éditeurs, des avocats

d'affaires, des spécialistes en informatique, des analystes et des étudiants en économie et en commerce.

Les activités internes d'EBBF comprennent entre autres, l'organisation d'une conférence annuelle, la publication d'un bulletin d'information, la mise à jour d'un répertoire des membres, et l'aide, par des conseils de carrière aux membres étudiants, ainsi que la publication d'articles et de livres ayant trait au management.

Parmi les activités extérieures d'EBBF, on peut citer les initiatives ayant pour but la contribution au développement économique et social de l'Europe centrale et orientale. A titre d'exemple, notre conférence à Sofia en Bulgarie, ayant trait aux «Valeurs morales pour une économie sociale de marché» est devenue un événement annuel. Nous avons organisé des conférences en Albanie, Macédoine, Roumanie et Russie. Dans tous ces cas, les conférences furent organisées en collaboration avec des associations locales et des organisations non-gouvernementales à l'intérieur de chaque pays. En Bulgarie, l'EBBF a travaillé avec la Faculté et les élèves d'un lycée commercial afin d'intégrer l'éthique des affaires dans le curriculum. Comme résultat, le lycée propose maintenant un cours sur l'éthique des affaires. De même, un cours de niveau universitaire, sur les «Valeurs émergentes pour une économie globale» a été récemment présenté à la Faculté des Sciences Economiques de l'Université de Prague, et nous préparons un ensemble de programmes destinés aux professeurs d'autres écoles de commerce et d'économie d'Europe centrale et orientale.

Les membres d'EBBF ont dirigé un certain nombre d'ateliers lors des Forums des Organisations non-gouvernementales (ONG) tenus durant les conférences des Nations-Unies. Parmi ceux-ci, on peut citer le Sommet mondial pour le Développement Social à Copenhague, la 4^{ème} Conférence des Femmes à Beijing (Pékin), et Habitat II, Conférence sur la Ville, à Istanbul. Nous avons également participé au Forum mondial des Affaires lors d'Habitat II.

Pour de plus amples informations sur EBBF, vous pouvez contacter tout représentant de votre choix qui figure sur la liste ci-dessous.

Allemagne

Mr Fritz Klüber
Feldstrasse, 6
D-36043 Fulda
Fax : +49 661 45911

Autriche

Mr Guido Colard
Sportplatzstrasse, 20
A-2100 Leobendord
Tél : +43 2262 66017

Belgique

Mr Dale Emerson
Avenue de la Jonction, 8
B-1060 Bruxelles
Tél : +32 2 3451600

France :

European Bahà'ì Business Forum
45, rue Pergolèse
75116 Paris
Tél : +33 (0) 1 39 18 29 39
Fax : +33 (0) 1 30 82 43 90
E-mail : l Zahrai@worldnet.fr

Italie

Mr Guiseppe Robiati
Via Plutone, 14
I-20060 Cassina de 'Pecchi (MI)
Tél & Fax : +39 2 92 22002

Grande-Bretagne

Dr Wendi Momen

Wixamtree
Sand Lane, Northill
Nr. Biggleswade
Beds SG18 9 AD
Tél & Fax : +44 1767 627 626

Pays-Bas

Ms M.A.P.I. van Luijelaar
Lauriergaarde, 7
NL-3426 Nieuwegein
Fax : +31 30 605 1739

Suisse

Mr Daniel Schaubacher

Eigerstrasse, 44
CH-3007 Bern
Fax : +41 31 376 1241

Etats-Unis

Dr Dorothy Marcic
165 Charlton Park
Nashville TN 37215
Tél : +1 615 292 04 48
Fax : +1 615 292 49 19
E-Mail :

dorothy.a.marcic@vanderbilt.edu

Secrétariat

Mr George Starcher
35, avenue Jean Jaurès
73000 Chambéry, France
Tél : +33 (0) 479 96 22 72
Fax : +33 (0) 479 96 35 70
E-mail : GS12@calva.net

EUROPEAN BAHÁ'Í BUSINESS FORUM
45, rue Pergolèse - 75116 PARIS

1996 © Diane Chamberlin Starcher
«Tous droits réservés»

ISBN 2-911 423-10-0

Traduction française : Pierre Spierckel