

**UNIVERSITE ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR**



**UFR : Sciences Économiques et Sociales**

**DEPARTEMENT : ÉCONOMIE – GESTION**

**Mémoire pour l'obtention du Master Finance et Développement (FINDEV)**

**Option : Finance**

**GENRE, LEADERSHIP DU DIRIGEANT ET PERFORMANCE SOCIALE DE L'ENTREPRISE :  
CAS DU SENEGAL**

**Présenté par : Monsieur Ousmane GAYE**

**Sous la direction du Professeur Melyan MENDY**

Devant le jury

Président de jury	Pr. Abdou Aziz NIANG	Maître de Conférences agrégé	UASZ
Directeur de mémoire	Pr. Melyan MENDY	Maître de Conférences agrégé	UASZ
Examineur 1	Dr. Mamadou Aguibou DIALLO	Maitre-assistant	UASZ
Examineur 2	Dr. Amon Anike DEH	Assistant	UASZ

Année universitaire 2019-2020

## DÉDICACES

À ma très chère mère

À mon cher défunt père

À tous les membres de ma famille

## REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon directeur de mémoire, le Professeur Melyan MENDY. Je le remercie non seulement de m'avoir encadré dans le cadre de ce travail de recherche mais, surtout pour l'amour des sciences de gestion qu'il a suscité en moi à travers sa pédagogie et sa rigueur intellectuelle depuis mes premiers pas à l'université Assane SECK de Ziguinchor.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les enseignants et toutes les personnes qui par leurs paroles et leurs écrits ont guidé mes réflexions et ont accepté de me donner de leurs temps et de répondre à mes questions durant mes recherches.

Ces remerciements vont également à l'endroit de tous les étudiantes et étudiants de l'université Assane SECK de Ziguinchor qui ont cru en moi, m'ont confié des postes de responsabilité dans les associations ou groupes d'étudiants et toujours encouragé à aller de l'avant.

Je ne saurais clore ce chapitre de remerciements, sans réitérer toute ma gratitude à tous les membres de ma famille qui m'ont beaucoup soutenu dans mes études et continuent toujours à me soutenir. Je tiens à dire merci particulièrement à mes grands frères Pape Issa GAYE et Khalifa GAYE qui depuis mon enfance jouent un rôle de père pour moi.

Merci à tout le monde qui, de près ou de loin, a participé à l'aboutissement de mémoire.

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

### LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Principaux paramètres retenus pour la mesure de la performance sociale.....	11
Tableau 2 : Styles de leadership selon Lewin (1975).....	14
Tableau 3: Échantillon de l'enquête qualitative selon le genre du dirigeant.....	35
Tableau 4 : Échantillon de l'enquête quantitative selon le genre du dirigeant.....	37
Tableau 5 : Dictionnaire thématique représentant les thèmes « contrastes leadership masculin/féminin » et « Perception du leadership exercé ».....	44
Tableau 6 : Analyse par contexte : verbatim spécifique de chaque contexte.....	49
Tableau 7: Répartition des réponses des enquêtés selon le genre de leur dirigeant.....	51
Tableau 8 : Tableau de dépouillement automatique des premiers éléments de réponses de l'enquête quantitative.....	51
Tableau 9 : Caractéristiques de Genre au regard des variables de la catégorie 1 .....	53
Tableau 10 : Caractéristiques de Genre au regard des variables de la catégorie 2 .....	53
Tableau 11 : Caractéristiques de Genre au regard des variables de la catégorie 3.....	54
Tableau 12: Caractéristique Genre et dialogue social.....	55
Tableau 13: Caractéristiques Genre et communication.....	56
Tableau 14 : Caractéristiques Genre et travail.....	56
Tableau 15 : Caractéristiques Genre et risques psychosociaux.....	57
Tableau 16: Caractéristiques Genre et sentiment d'appartenance.....	58

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1: Quelques dimensions des leaderships transformationnel et transactionnel selon Bass et Avolio.....	19
Figure 2 : Modèle de la recherche.....	28
Figure 3: Design exploratoire (inspiré de Creswell et al., 2006).....	38
Figure 4 : Synthèse globale de l'analyse des données qualitatives.....	43
Figure 5 : Synthèse globale de l'analyse des données qualitatives sur les thèmes « contrastes leadership masculin/féminin » et « Perception du leadership exercé ».....	43
Figure 6 : Analyse des réponses par contexte.....	48
Figure 7 : Orientation des réponses et sentiments.....	50
Figure 8 : Modèle final de la recherche.....	66

## TABLES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ANSD	Agence nationale de la Statistique et de la Démographie
FMI	Fonds monétaire international
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agence de coopération internationale allemande pour le développement)
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	Organisations non gouvernementales
ONU	Organisation des Nations Unies
PDG	Président directeur général
PESEREE	Le Programme d'Enseignement Supérieur des Energies Renouvelables et de l'Efficacité Énergétique
ROE	La rentabilité des capitaux propres, traduit en anglais par Return On Equity
TSR	Le rendement total pour les actionnaires traduit en anglais par Total Shareholder Return

## SOMMAIRE

<b>DÉDICACES.....</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>II</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>III</b>
<b>TABLES DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	<b>V</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>VI</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>1. PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>2</b>
<b>2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>3</b>
<b>3. STRUCTURE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>4</b>
<b>CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Cadre conceptuel.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Genre.....	5
1.1.2 Performance.....	6
1.1.3 Leadership.....	12
<b>1.2 Cadre théorique.....</b>	<b>20</b>
1.2.1 Genre et Leadership.....	20
1.2.2 Genre et performance des entreprises.....	23
1.2.3 Leadership et performance des entreprises.....	25
<b>CHAPITRE 2: CADRE EMPIRIQUE.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Cadre méthodologique.....</b>	<b>29</b>
2.1.1 Positionnement épistémologique constructiviste.....	30
2.1.2 Méthodologie de recherche.....	31
<b>2.2 Présentation et discussion des résultats.....</b>	<b>45</b>
2.2.1 Présentation des principaux résultats de l'enquête.....	45
2.2.2 Discussion des principaux résultats.....	56
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>64</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>66</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>72</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>I</b>

## RÉSUMÉ

Ce mémoire a pour objet d'étudier le style de direction selon le genre du dirigeant et son influence sur la performance sociale des entreprises sénégalaises. La recherche vise concrètement, dans un premier temps, à mettre en évidence les caractéristiques du leadership pratiqué par les dirigeants et les dirigeantes d'entreprises sénégalaises et, dans un second temps, à examiner les éventuels liens entre les caractéristiques décelées et des indicateurs de performance sociale retenus à partir de la revue de la littérature. Elle inclut un double intérêt : d'une part, un intérêt scientifique permettant aux chercheurs et aux propriétaires d'entreprises de comprendre les caractéristiques comportementales et les pratiques managériales des dirigeants et dirigeantes d'entreprises ; d'autre part, un intérêt managérial facilitant à ces derniers le choix du style de management pour leur entreprise. La méthodologie « mixte » est utilisée. La recherche a permis de déceler neuf pratiques de leadership, à savoir : la prise de décision participative, le développement des autres (ou considérations individualisées), l'exemplarité (charisme), l'inspiration, les attentes et reconnaissances, la communication efficace, la stimulation intellectuelle, la prise de décision individuelle et les actions correctrices (gestion par exception). Certaines de ces pratiques sont plus présentes chez les femmes leaders tandis que d'autres sont perceptibles chez leurs homologues hommes. A travers ce mémoire, il est stipulé que les dirigeants qui ont le plus souvent recours aux sept premières pratiques de leadership précitées ont une meilleure performance sociale.

Mots clés : Sénégal, Entreprise, Style de leadership, Genre, Performance sociale, Management.

## ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to study the style of leadership according to the gender of the leader and its influence on the social performance of Senegalese companies. The research aims concretely, firstly, to highlight the characteristics of the leadership practiced by Senegalese business leaders and, secondly, to examine the possible links between the characteristics identified and social performance indicators selected from the literature review. It includes a twofold interest: on the one hand, a scientific interest allowing researchers and business owners to understand the behavioral characteristics and managerial practices of business leaders; on the other hand, a managerial interest facilitating the latter's choice of management style for their company. The "mixed" methodology is used. The research identified nine leadership practices, namely: participatory decision-making, developing others (or individualized considerations), exemplarity (charisma), inspiration, expectations and recognition, effective communication, intellectual stimulation, individual decision-making and corrective action (management by exception). Some of these practices are more present among women leaders while others are perceptible among their male counterparts. Through this brief, it is stated that leaders who most often use the first seven leadership practices mentioned above have better social performance.

Key Words: Senegal, Enterprise, Leadership Style, Gender, Social Performance, Management

## INTRODUCTION GENERALE

En 2015, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté un ensemble d'objectifs en vue de mettre fin à la pauvreté, de protéger la planète et d'assurer la prospérité de tous ses habitants<sup>1</sup>. Aussi, au vu de la participation nécessaire des femmes et des filles qui se fait de plus en plus présente dans beaucoup de domaines, l'Assemblée a consacré un objectif plein à l'égalité homme-femme. Il s'agit, en effet, de l'objectif 5 qui vise l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et les filles.

Au titre de l'objectif 5, les Objectifs de Développement Durable (ODD) cherchent, particulièrement à travers le point 5.5, à garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique. Pourtant les inégalités persistent dans tous les domaines.

Concernant la vie économique, en Afrique particulièrement, la femme n'a pas encore retrouvé sa vraie place dans la prise de décision et le contrôle des ressources. Selon Mendy (2017) « *En Afrique, s'il est admis que les femmes ont plus de mal à réaliser leur volonté d'entreprendre à cause de leur plus grande exposition aux difficultés d'accès aux financements, elles sont aussi soumises à de nombreuses contraintes dans la formation, l'embauche et la promotion à des niveaux élevés de responsabilité au travail* » (p.57). Ainsi, les femmes rencontrent plusieurs obstacles sur leurs chemins allant de la formation à la promotion en passant par leurs recrutements dans les entreprises modernes. Il n'en demeure pas moins qu'il existe de nos jours des femmes qui réussissent à se faire une place dans les postes de direction des entreprises modernes.

Au Sénégal, même si elles sont plus présentes dans le secteur informel, les femmes sont créatrices d'entreprises qu'elles dirigent ou occupent de hauts postes de responsabilités dans des entreprises qui les emploient. En outre, des recherches portées sur l'étude des caractéristiques et des styles de direction selon le genre montrent qu'il existe un modèle de management, donc un style de leadership, propre à la femme. Selon Mendy (2017, p.82-83), « *il y a certaines caractéristiques féminines que l'on retrouve dans la pratique de management des femmes chefs d'entreprises au Sénégal.* » L'auteur précise que les femmes tirent le maximum de leurs salariés en les associant à la prise de décision et en développant autour d'eux des relations humaines. Ce qui laisse entendre qu'il existe, dans le monde des affaires sénégalais, un modèle féminin de management distinct du modèle masculin.

---

<sup>1</sup> [Programme de développement durable](#) à l'horizon 2030, adopté à New York en 2015

Ainsi, l'étude de l'influence du genre du dirigeant sur la performance, dans un contexte sénégalais revêt un intérêt particulier. Car dans la société sénégalaise, les femmes sont souvent limitées à des travaux domestiques et donc familiaux, au moment où les hommes s'investissent dans des activités de production (Mendy, 2017), de prise de décisions et de contrôle. L'intérêt de ce mémoire, au-delà d'apporter une réponse à la question de savoir si le genre du dirigeant a un impact sur son leadership, est de pousser la réflexion sur l'impact que pourrait avoir le genre du dirigeant sur la performance de l'entreprise. Ainsi, cette recherche inclut un double intérêt : d'une part, un intérêt théorique qui permet aux chercheurs et aux propriétaires d'entreprises de comprendre les caractéristiques comportementales et les pratiques managériales des dirigeants d'entreprises ; d'autre part, un intérêt pratique qui facilite le choix du style de management pour son entreprise.

Par ailleurs, le choix pour ce sujet est également conditionné par des remarques que nous avons faites auprès d'Organisations non gouvernementales (ONG) que nous avons eu à fréquenter. En effet, en tant que président d'une structure qui regroupe des jeunes intéressés par l'entrepreneuriat à l'université de Ziguinchor, nous avons eu l'opportunité de côtoyer à plusieurs reprises le personnel d'ONG qui promeuvent l'entrepreneuriat. C'est le cas de la GIZ<sup>2</sup> à travers ses programmes « PESEREE » et « Réussir au Sénégal », Techno Serve<sup>3</sup> ... La remarque est que ces structures internationales sont toutes représentées au Sénégal par des femmes. De plus, elles donnent beaucoup d'importance à la voix féminine. Lors d'un entretien avec l'équipe de « Réussir au Sénégal », à l'incubateur de l'université de Ziguinchor, la Secrétaire Générale du programme nous a repris la parole pour dire qu'elle souhaite entendre notre collègue parler.

## 1. Problématique de la recherche

Le 28 mai 2010, la loi n° 2010-11<sup>4</sup> du 28 mai 2010 sur la parité a été promulguée au Sénégal par le président Abdoulaye WADE. Cette loi, conformément à ses articles 1 et 2, favorise l'égal accès des hommes et des femmes aux mandats et aux fonctions électifs. Même si elle peine toujours à être effective dans le cadre de son application, la loi sur la parité a réveillé une nouvelle conscience chez les sénégalais. En effet, au Sénégal comme dans la plupart des pays africains, les femmes ne sont pas souvent responsabilisées, elles sont simplement confinées à des travaux domestiques ou sont généralement dans des activités informelles ou deviennent encore des employées. Ainsi, on remarque une absence assez significative des femmes au niveau des postes de direction, surtout au sein des entreprises

2 Coopération allemande

3 Organisme sans but lucratif international (siège social : virginie, États-Unis)

4 <http://www.jo.gouv.sn/spip.php?article8213>

modernes. Ce constat semble trouver sa justification dans des considérations socio-culturelles qui confèrent à la femme le simple rôle de femme au foyer.

Pourtant, selon le Fonds monétaire international (FMI)<sup>5</sup>, les banques comptant davantage de femmes dans leur conseil d'administration sont mieux pourvues en fonds propres, moins exposées aux prêts improductifs et plus résistantes aux tensions financières (FMI, 2017). Mieux, à travers une étude sur le genre et la performance des entreprises en Europe, des services du FMI (2016)<sup>6</sup> ont établi une corrélation entre une meilleure égalité entre les sexes aux postes de direction et une plus grande rentabilité des entreprises étudiées. Portant sur deux millions d'entreprises de 34 pays européens, l'étude révèle, précisément, que la présence d'une femme supplémentaire dans l'encadrement supérieur ou au conseil d'administration était associée à un surcroît de rendement des actifs de 8 à 13 points de base. Ce fait pourrait être justifié par le fait que les femmes tirent le maximum des parties prenantes de l'entreprise, notamment leurs salariés, en les associant à la prise de décision et en développant autour d'elles des relations humaines (Mendy, 2017). Ainsi, dans un contexte d'économie mondialisée et mieux dans un Sénégal où les femmes sont plus nombreuses que les hommes, la gent féminine est appelée à jouer sa partition pour l'atteinte d'objectifs existentiels, notamment les ODD. Pour ce faire, les femmes devraient être plus présentes dans des postes de direction. Si, les femmes dirigent d'une façon différente au regard de celle des hommes, la question est de savoir laquelle des deux manières de diriger impacte le plus la performance. D'où cette question de recherche de ce présent travail : **en quoi le genre et le leadership du dirigeant peuvent-ils impacter la performance sociale des entreprises ?**

De façon spécifique, existe-t-il un leadership féminin à côté d'un leadership masculin ? Si tel est le cas, le leadership selon le genre a-t-il un impact sur la performance sociale de l'entreprise ?

## 2. Objectifs de la recherche

Notre objectif général pour ce travail de recherche est d'étudier le style de direction selon le genre du dirigeant et son influence sur la performance sociale des entreprises sénégalaises. Cet objectif peut être divisé en deux autres objectifs spécifiques que sont : montrer s'il existe un leadership féminin à côté d'un leadership masculin et au cas échéant, voir si le leadership selon le genre peut impacter la performance sociale de l'entreprise.

---

<sup>5</sup> FMI, 2017, Banking on Women Leaders: A Case for More?

<sup>6</sup> FMI, 2016, Gender Diversity in Senior Positions and Firm Performance: Evidence from Europe.

### 3. Structure de la recherche

Ce travail de recherche est constitué de deux grands chapitres. Dans un premier chapitre nous exposons le cadre théorique de notre recherche, en donnant une définition aux concepts qui composent notre sujet à travers une revue de la littérature portant sur les travaux en relation avec notre problématique. Dans un second chapitre nous présentons le cadre empirique de notre travail, en présentant d'abord la démarche méthodologique, ensuite les principaux résultats et enfin leur discussion, avant de finir avec les recommandations.

## CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE

Il s'agira essentiellement de définir les concepts clés ainsi que les concepts connexes qui tournent autour de notre sujet de travail et de faire apparaître leurs éventuels liens.

### 1.1 Cadre conceptuel

Dans cette partie, nous allons éplucher le cadre conceptuel afin d'enlever toutes ambiguïtés susceptibles de rendre évasif notre travail.

#### 1.1.1 Genre

Le concept de genre est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un ensemble d'être, ou de choses, caractérisé par un ou des traits communs (Larousse). Il reste, cependant, relativement ambigu dans la mesure où il a connu d'importantes transformations et des utilisations variées et controversées au cours des dernières années.

Étymologiquement, genre vient du latin « *genus* » qui signifiait « genre, sorte, espèce, race, famille, origine » (le Greffiot, 1934). Le nom anglais « gender » apparaît vers le début du XXe siècle avec une signification plus large. Ainsi, selon Greusard (2014), le terme genre prend un changement d'usage avec l'introduction par John Money du concept de « rôle de genre » en 1955 pour désigner tout ce que dit ou fait un individu pour se dévoiler en tant qu'homme ou en tant que femme.

Pour Burr (1998) « *Le genre fait référence à l'ensemble des caractéristiques et des comportements qu'une société donnée associe et attend de façon différente des femmes et des hommes. C'est notre notion de féminité et de masculinité.* » Autrement dit, le genre est un ensemble de rôles, de manières de se comporter, de caractères particuliers historiquement fixés par la société et culturellement variables que les hommes et les femmes jouent dans leur vie quotidienne.

La notion de genre est venue donc compléter la notion de sexe qui ne désignait seulement que les caractéristiques biologiques et physiologiques qui différencient les hommes des femmes. Le concept de genre désigne ainsi le sexe social, il renvoie à la culture, à des classifications sociales du masculin et du féminin avec toutes les variations possibles selon les cultures et les sociétés (Oakley, 1972).

### **1.1.2 Performance**

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Vers les années 90, certains chercheurs (Bescos et al. 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Marmuse, 1997 ; Otley, 1999 ; Gilbert et Charpentier, 2004 ; Capron et Quairel, 2005 ; Bouquin, 2009...) ont tenté de la définir dans leurs travaux.

Pour Otley (1999) une entreprise performante est « *celle qui atteint avec succès ses objectifs ; en d'autres termes, c'est celle qui a implémenté de manière efficace une stratégie appropriée* ».

Selon Capron et Quairel (2005), la notion de performance sert à évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable.

Pour Bouquin (2009), une entreprise performante est celle qui parvient à « *satisfaire les attentes des parties prenantes en agissant sur le niveau de ces attentes et/ou en s'organisant pour produire le surplus rétributif attendu par ces dernières* ».

Ainsi, au niveau d'une entreprise la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Cette performance est qualifiée organisationnelle. Néanmoins, le concept de performance reste difficile à cerner du fait de ses multiples dimensions. Elle est notamment appréhendée à travers les grandes fonctions de l'entreprise.

#### **1.1.2.1 Caractère multidimensionnel de la performance**

Selon Marmuse (1997), « la performance revêt (...) des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire » (p. 2194). Ainsi, d'après la revue de la littérature, le concept de performance est examiné principalement selon trois dimensions : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique.

##### **1.1.2.1.1 Performance stratégique**

Pour assurer sa pérennité, une entreprise doit se démarquer de ses concurrents en se fixant des objectifs à long terme et se donner les moyens de les atteindre. Ainsi, elle vise la performance stratégique, encore appelée performance à long terme, qui intègre le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure. La performance stratégique est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis afin d'éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le

long terme et, in fine, à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

#### **1.1.2.1.2 Performance concurrentielle**

Liée à l'environnement concurrentiel de l'entreprise, la performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel. Elle intègre le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. L. Guéret-Talon et J. Lebraty (2006) font remarquer que cette anticipation doit être permanente pour garantir la performance durable de l'entreprise.

#### **1.1.2.1.3 Performance socio-économique**

Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance économique et financière, la performance commerciale, la performance sociale.

**La performance organisationnelle**, comme définie plus haut, exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Elle porte essentiellement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses possibles conséquences d'ordre social ou économique, M. Kalika (1988).

**La performance économique et financière** peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire une marge économique obtenue par la différence entre un revenu ou chiffre d'affaires et un coût. Cette dimension de la performance globale mesure à la fois la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix (compétitivité-prix) et la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix (compétitivité hors-prix).

**La performance commerciale** encore appelée **performance marketing** est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Cette performance intéresse au premier chef les services marketing et commercial ainsi que les directions générales des entreprises. Mais en réalité, elle interpelle l'ensemble des acteurs d'une entreprise donnée dans la mesure où elle est le reflet du succès de celle-ci sur un marché et auprès de la clientèle visée.

**La performance sociale** désigne le niveau qualitatif et quantitatif des résultats obtenus par une entreprise sur le plan social. Elle intègre l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et le comportement des dirigeants et des cadres vis-à-vis de leurs

employés. S'inscrivant à plein dans une stratégie de développement durable : cette performance est mesurée selon C. Marmuse (1997) par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...), le niveau de satisfaction des salariés, le turn-over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile), le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions, selon S. Bocco (2010). La performance sociale est une des dimensions importantes de la performance globale de l'entreprise. Elle vise à apprécier le comportement social des cadres et des dirigeants de l'entreprise vis-à-vis de leurs employés, ainsi que les ressentis, les sentiments et les conduites de ces derniers au sein de l'entreprise.

Dans le cadre de ce mémoire nous tenterons d'étudier le style de direction selon le genre du dirigeant et son influence sur la performance sociale des entreprises sénégalaises. Ainsi, dans ce qui suit, nous présentons les paramètres utilisés pour mesurer cette performance.

#### **1.1.2.1.3.1 Paramètres de mesure de la performance sociale**

Il existe plusieurs instruments de mesure de la performance sociale de l'entreprise. Parmi ces derniers, on peut citer, entre autres, la norme sociale SA 8000 qui fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs ; la norme de performance sociale AA1000 qui est spécialisée dans la responsabilité sociale et l'éthique ; et le bilan social qui est un document récapitulatif des principales données sociales chiffrées de l'entreprise.

Concernant ce mémoire, nous nous servons du bilan social pour retenir quelques paramètres de mesure de la performance sociale de l'entreprise. Étant un outil de management, d'information, de planification et de concertation, le bilan social constitue un meilleur cadre de l'analyse de la performance globale de l'entreprise, notamment la partie sociale<sup>7</sup>. Le bilan social est un état des lieux de la situation du personnel dans une entreprise. Il apporte une vue d'ensemble dans des caractéristiques du personnel et de leur condition de travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes et les dysfonctionnements pour y remédier

---

<sup>7</sup> Idem

et d'anticiper une politique de Gestion des Ressources Humaines. Le bilan social joue un rôle très important dans l'activité sociale de l'entreprise. Son exploitation passe par la communication et l'explication du bilan à tous les services. Le bilan social peut ainsi devenir un véritable outil d'innovation sociale dans l'entreprise. Il doit être utilisé comme un instrument dynamique d'évolution des relations sociales. La rédaction du bilan social peut paraître difficile à la première impression. Mais il est en effet un outil de communication interne et doit donc être rédigé comme tel. Il se doit également d'être rigoureusement objectif dans les chiffres présentés et dans ses conclusions. C'est à partir de ce document que nous allons retenir les paramètres utilisés pour la mesure de la performance sociale de l'entreprise. Dans le bilan social, la mesure de la performance sociale s'effectue à l'aide d'indicateurs dans des domaines tels l'emploi, la formation, la santé et la sécurité au travail, la rémunération. Nous présentons, ci-après, les domaines du bilan social ainsi que les paramètres qui les mesurent avant d'en retenir dans un tableau quelques-uns qui serviront à mesurer la performance sociale dans le cadre de ce travail de recherche.

L'emploi : Il est mesuré par différents indicateurs :

- les effectifs : l'effectif total, le nombre de contrats à durée déterminée, la répartition par âge et par sexe...
- les embauches,
- les départs avec en particulier le turnover. Un taux de rotation du personnel important signifie que les personnels ne restent pas longtemps dans l'entreprise. Ce turnover important peut s'expliquer par de mauvaises conditions de travail ou par la possibilité pour les salariés de trouver facilement un poste plus intéressant dans une autre entreprise.
- l'absentéisme avec le nombre de journées d'absence.

La rémunération : Elle est mesurée par deux principaux indicateurs :

- le montant des rémunérations avec par exemple la rémunération mensuelle moyenne,
- la hiérarchie des rémunérations avec la mesure de l'écart entre les rémunérations les plus basses et les plus élevées de l'entreprise.

La santé et la sécurité du travail : Deux indicateurs sont principalement utilisés par les entreprises pour mesurer la sécurité du cadre de travail. Ils figurent dans le bilan social annuel. Ils sont le reflet de la performance sociale de l'entreprise, tout comme les indicateurs financiers sont des indicateurs de sa performance économique.

- Le taux de fréquence : rapporte le nombre d'accidents du travail donnant lieu à un arrêt de travail au nombre d'heures travaillées.

- Le taux de gravité des incapacités temporaires : rapporte le nombre de journées d'arrêt du travail, au nombre d'heures travaillées.

La formation : Sur le plan collectif, l'organisation veille à l'adaptation des compétences de ses salariés, rendue nécessaire par les évolutions économiques et technologiques. Sur le plan individuel, chacun doit avoir conscience de la nécessité de veiller à la continuité de son évolution professionnelle. L'évaluation des compétences du salarié est réalisée annuellement, au sein de l'entreprise, par le biais d'un entretien individuel. Le salarié peut aussi bénéficier d'un bilan de compétences effectué dans un centre spécialisé.

La formation est mesurée par différents indicateurs :

- le pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation,
- le nombre d'heures de formation,
- le pourcentage de salariés ayant bénéficié d'une formation.

En fonction des besoins des entreprises, les indicateurs seront privilégiés à d'autres. La pertinence d'un indicateur prend en sens et de l'intérêt dès lors qu'il peut être croisé avec d'autres indicateurs. Ces derniers permettent de dégager des taux, des moyennes éclairant de manière synthétique la situation sociale de l'entreprise.

Nous pouvons retenir les principaux paramètres dans le tableau ci-après :

Tableau 1: Principaux paramètres retenus pour la mesure de la performance sociale

Paramètres	Définitions	Indicateurs de mesures
Le dialogue social	<p>Le dialogue social recouvre tout ce qui favorise la compréhension entre les différentes composantes de la société.</p> <p>Le dialogue social selon l'organisation internationale du travail inclut toutes formes de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Représentation</b></li> </ul> <p>Il existe une représentation du personnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Réunion</b></li> </ul> <p>Les réunions sont organisées fréquemment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Déroulement des réunions</b></li> </ul> <p>Les réunions se déroulent normalement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Revendication</b></li> </ul> <p>Les revendications du personnel sont prises en compte.</p>
La communication interne	<p>La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication mis en œuvre au sein d'une entreprise à destination de ses salariés.</p> <p>Elle est un outil managérial indispensable. Comprendre la communication interne, c'est appréhender tous les services qu'elle peut rendre particulièrement en tant qu'outil de motivation des salariés quelle que soit la taille de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Communication interne</b></li> </ul> <p>La communication se fait du bas vers le haut et du haut vers le bas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Décision interne</b></li> </ul> <p>Les décisions sont expliquées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Réunion d'équipe</b></li> </ul> <p>Il y a des réunions générales et des réunions d'équipe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Information</b></li> </ul> <p>Les informations circulent facilement.</p>
Le travail	<p>Le travail peut être défini comme l'ensemble des tâches que le collaborateur est appelé à accomplir dans l'entreprise. Il est divisé et coordonné. L'objectif est une productivité optimum mesurée à travers des indicateurs de qualité, coûts et délais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Niveau de contrôle</b></li> </ul> <p>Le niveau de contrôle est acceptable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Niveau d'autonomie</b></li> </ul> <p>Le niveau d'autonomie est suffisant.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Niveau de responsabilité</b></li> </ul> <p>Le niveau de responsabilité est suffisant.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Participation à la prise de décisions</b></li> </ul> <p>Il y a une implication dans la prise de décision.</p>
Le sentiment d'appartenance	<p>Le sentiment d'appartenance à l'entreprise est une notion de l'ordre de la psychosociologie en entreprise. Elle est inhérente aux salariés d'une société et consiste de fait en un lien d'affection entre l'entreprise et les collaborateurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Niveau de stress</b></li> </ul> <p>Le niveau de stress est supportable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Epuisement professionnel</b></li> </ul> <p>Il n'y a pas d'épuisement professionnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Harcèlement</b></li> </ul> <p>Il n'y a pas de harcèlement.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Violence</b></li> </ul> <p>Il n'y a pas de violence.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Abus</b></li> </ul> <p>Il n'y a pas d'abus.</p>
Les risques psychosociaux	Les risques psychosociaux désignent la catégorie de risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi, et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental et d'induire divers troubles psychosociaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Valeur</b></li> </ul> <p>Les salariés partagent-ils les valeurs de l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Vision</b></li> </ul> <p>Les salariés connaissent et partagent la vision de l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Fierté d'appartenance</b></li> </ul> <p>Les salariés sont fiers de travailler pour l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Événement convivial</b></li> </ul> <p>Des événements conviviaux sont organisés en interne.</p>

Source : Gaye, O., 2020

### 1.1.3 Leadership

Le terme « leadership » vient de l'anglais « leader », qui désigne un meneur d'un groupe d'individu, choisi par ses pairs. Ainsi, le leadership peut désigner : « *la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres* » (House, 2004, p.15). Définir le concept leadership semble ainsi simple, mais est, en réalité, beaucoup plus complexe. Comme le note Lapierre (2008), « *le leadership est un phénomène à la fois omniprésent, ambigu et fuyant. Le concept lui-même est flou, fourre-tout, trop à la mode. Il en est question dans le monde politique, dans le milieu des affaires, dans les activités sportives, dans la vie culturelle, bref, partout* » (p.12).

Longtemps associé à la sphère politique, le leadership est un talent aujourd'hui recherché dans un grand nombre de domaines. Ainsi, on parlera aussi de leadership dans le monde des affaires, celui de la culture ou de la science ou encore dans le domaine du sport. Généralement, les chercheurs s'intéressant au leadership le définissent selon leurs propres objectifs et perspectives (Yukl, 2002). En réalité, les recherches sur le leadership ont été en grande partie motivées par les buts des chercheurs : d'une part, d'expliquer quel type de leadership serait le plus efficace ; d'autre part, de mieux appréhender comment les personnes assurant une fonction de direction pourraient améliorer leur potentiel en matière de leadership. Toutefois, la majorité des chercheurs en management s'accordent sur plusieurs points. Par

conséquent, le leadership serait un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus vers l'atteinte d'objectifs communs (Northouse, 2012 ; Yukl, 2002).

### 1.1.3.1 Quelques approches du leadership

Pour illustrer la multiplicité des définitions du leadership, Yukl (2002 cité dans E. Wassouo, 2017, p.24) nous donne un aperçu des définitions recensées entre 1957 et 1999. Pour lui, le leadership est :

1) « *Le comportement d'un individu... dirigeant les activités d'un groupe vers un but commun* » (Hemphill & Coons, 1957) ;

2) « *La domination de l'influence sur l'allégeance mécanique aux directives standards de l'organisation* » (Katz & Kahn, 1978) ;

3) « *Exercé quand les individus...mobilisent... des ressources institutionnelles, politiques, psychologiques et d'autres ressources afin d'engager et de satisfaire la motivation des subordonnés* » (Burn, 1978) ;

4) « *Le processus d'influencer les activités d'un groupe organisé vers l'accomplissement d'un objectif* » (Rauch & Behling, 1984) ;

5) « *Un processus qui consiste à donner un but (une direction sensée) à l'effort collectif et à provoquer un effort volontaire afin d'accomplir ce but* » (Jacobs & Jaques, 1990) ;

6) « *La capacité de dépasser la culture...pour initier les processus de changement plus adaptatifs* » (Schein, 1992) ;

7) « *Le processus de donner un sens à ce que les gens font ensemble pour qu'ils comprennent et s'engagent* » (Drath & Palus, 1994) ;

8) « *Un processus visant à articuler des visions représentant des valeurs et à créer l'environnement dans lequel les choses peuvent être réalisées* » (Richard & Engle, 1986) ;

9) « *La capacité d'un individu d'influencer, de motiver et de permettre aux autres de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation* » (House, & al., 1999).

Il s'agirait donc à la fois du rôle tenu par un individu et un processus d'influence. Par ailleurs, les chercheurs s'accordent également sur le fait que le leadership est un phénomène contextuel et suggèrent ainsi que tout le monde peut devenir un leader. Il s'agirait donc également d'un phénomène observable et façonnable (Northouse, 2012). Aussi dans le cadre de ce travail de recherche, nous adopterons la définition de Yukl (2002) qui est à la fois précise et englobante : « *le processus d'influencer les autres à comprendre et à s'entendre sur ce qui doit être fait et comment le faire, et le processus de faciliter des efforts individuels et collectifs pour atteindre des objectifs communs* » (p.9).

Si le management est à la fois de la science et de l'art, le leadership représente la quintessence de la dimension artistique du management, car se reposant sur certaines qualités personnelles, innées, intuitives du dirigeant. Les qualités personnelles s'expriment différemment en fonction de la personne, ainsi Kurt Lewin (cité par Jean-François Dortier, 2008), définit trois principaux styles de leadership qui, représentent des façons dont le manager peut jouer son rôle de dirigeant vis-à-vis de ses subordonnés.

### 1.1.3.2 Styles de leadership

Selon le style de direction qu'il adopte, le leader doit pouvoir influencer ses subordonnés et faciliter leurs efforts individuels et collectifs pour atteindre les buts initialement fixés. Ainsi Kurt Lewin (cité par Dortier, 2008), définit trois principaux styles de leadership qui sont :

❖ Le leadership démocratique

C'est le leader qui essaie de faire ce que la minorité des subordonnés désire. Les leaders démocratiques encore appelés participatifs prennent en compte l'avis de tous les membres de l'équipe dans le processus de mise en œuvre des moyens, d'exécution des tâches et de recherche de résultat.

❖ Le leadership autocratique

Le leader autocrate dicte aux subordonnés ce qu'ils doivent faire et s'attend à les voir obéir sans question.

❖ Le leadership « laisser-faire »

C'est un leader qui ne s'implique pas dans le travail de l'unité. Il prend ses distances et laisse les subordonnés faire.

En s'inspirant de Kurt Lewin, Ronald Lippitt et Ralph White, les trois styles de leadership peuvent être présentés ainsi (Lewin, 1975 ; Lippitt & White, 1978) :

Tableau 2 : Styles de leadership selon Lewin (1975)

Styles de leadership		
Démocratique	Autocratique	Laisser-faire
Stimule et encourage le dialogue entre les membres du groupe avant la prise de toute décision.	Décide seul des directives à suivre et les impose aux membres du groupe.	Accorde sans réserve la liberté aux membres du groupe de prendre les décisions.
Coordonne et régule les activités du groupe et n'intervient que pour orienter et stimuler l'efficacité du groupe	Détient seul la planification des activités et fait des autres membres du groupe de simples exécutants qui exécutent tâche après tâche, sans toutefois savoir où ils vont.	Présente les ressources mises à la disposition du groupe ne fournissent d'autre information que sur demande
Crée un environnement de travail serein en encourageant les membres du groupe à organiser les activités aussi bien qu'ils le peuvent, et à se mettre avec les membres du groupe de leur	Répartit les tâches et constitue souverainement les équipes.	Intervient le moins possible dans la prise des initiatives et dans la formulation des suggestions

choix		
Présente clairement les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe, critères qui sont transparents et objectifs ; intervient dans le groupe comme une partie intégrante.	Garde secret les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe ; intervient occasionnellement pour donner des leçons et montrer l'exemple à suivre.	N'évalue pas l'efficacité du groupe ; entretient des relations cordiales avec les membres du groupe et reste passif.

Source : Henri Tedongmo TEKO et Yves Bapes Ba BAPES (2010)

### 1.1.3.3 Modèle de leadership complet et Théorie de l'échange entre dirigeants et subordonnés

Beaucoup de chercheurs ont entrepris des travaux sur le leadership. Déjà, dans les années 70, les travaux de Burns ont permis de distinguer deux styles de leadership : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. C'est en se basant sur les travaux de ce dernier que Bass et Avolio (1991) ont développé le modèle de leadership complet. Cette théorie met en exergue les relations qui peuvent exister entre les leaders et leurs subordonnés.

Ce modèle permet d'appréhender théoriquement les comportements que peuvent manifester les leaders vis-à-vis de leurs subordonnés.

Plus loin, en perspective de ce modèle (Bass et Avolio, 1991), Graen et Uhl-Bien (1995), développent la théorie de l'échange entre dirigeants et subordonnés. Celle-ci explique les effets du leadership sur les subordonnés, les équipes et les organisations. Autrement dit, comment les leaders interagissent avec leurs subordonnés. Ainsi, leurs travaux permettent de comprendre s'il existe une différence entre les pratiques managériales des leaders selon qu'ils soient hommes ou femmes. Ou au moins, comprendre quel style de leadership est le plus pratiqué par les leaders selon leur genre.

#### 1.1.3.3.1 Modèle de leadership complet

Le modèle de leadership complet est une théorie générale du leadership axée sur le comportement des dirigeants vis-à-vis de leurs subordonnés dans différentes situations de travail. Ce modèle, développé par James Mc Gregor Burns en 1978 dans son ouvrage intitulé « Leadership », met principalement en évidence l'existence de deux styles de leadership : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel.

Selon Burns (1978), le leadership transformationnel se traduit par le fait que les leaders et les suiveurs s'identifient à des valeurs communes dans l'entreprise et, pour lesquelles, ils s'impliquent tous dans l'exécution des tâches à faire pour obtenir un résultat. Ainsi, ils se rendent service mutuellement pour un mieux-être général dans l'entreprise.

Par ailleurs, il définit le leadership transactionnel par le fait que « *les leaders motivent les subordonnés en fournissant des récompenses qui répondent directement à l'intérêt personnel des subordonnés.* » (Burns, 1978). Le terme [leadership transactionnel](#) fait référence aux échanges entre un leader et des suiveurs. Ces échanges se basent sur des relations de nature donnant-donnant. Ce type de leadership implique alors un style de management plus instrumental.

La différence entre les deux styles de leadership pourrait se voir à travers cette affirmation de Kuhnert et Lewis (1987) : tandis que le leader transformationnel s'incarne comme étant un modèle à suivre de la part de ses collaborateurs et gagne ainsi leur confiance. Le leader transactionnel centre sa relation de travail avec son subordonné sur un échange de ressources, il fournit aux employés ce qu'ils souhaitent (c'est-à-dire des récompenses contingentes) en échange d'objectifs imposés par le leader.

On remarque ainsi que pour le leadership transactionnel l'accent est mis sur les qualités relationnelles implicites de la transaction qui existent entre le leader et les subordonnés. Une autre approche de ce style de leadership est celle de la gestion par exception qui vise à identifier les erreurs commises par le subordonné. Ainsi, le leadership transactionnel implique deux types de récompenses : les récompenses contingentes et les récompenses spécifiques. Dans le premier cas, un processus d'échange s'opère entre les leaders et les suiveurs dans lequel l'effort par les subordonnés est échangé contre des récompenses spécifiques. Le leader essaie d'obtenir des accords des subordonnés sur ce qu'il faut faire et ce que seront les gains en retour. Dans le second cas, le leader transactionnel utilise souvent la gestion par exception. Pour ce faire, il cherche à voir si les choses fonctionnent conformément aux objectifs définis (et donc attendus) alors il n'a pas besoin d'y porter son attention (Bass, 1985 ; Avolio, 1999). L'intervention du leader s'exerce sous deux formes : active et passive. Sous la forme active, le leader surveille les subordonnés en fonction de leurs erreurs et il prend alors des mesures correctives. Ainsi, il affirme son influence en fixant des objectifs, en clarifiant les résultats souhaités, en fournissant des commentaires sur la réalisation de ces objectifs. Dans le mode passif, le leader intervient seulement après que les normes soient remplies ou que les problèmes surgissent.

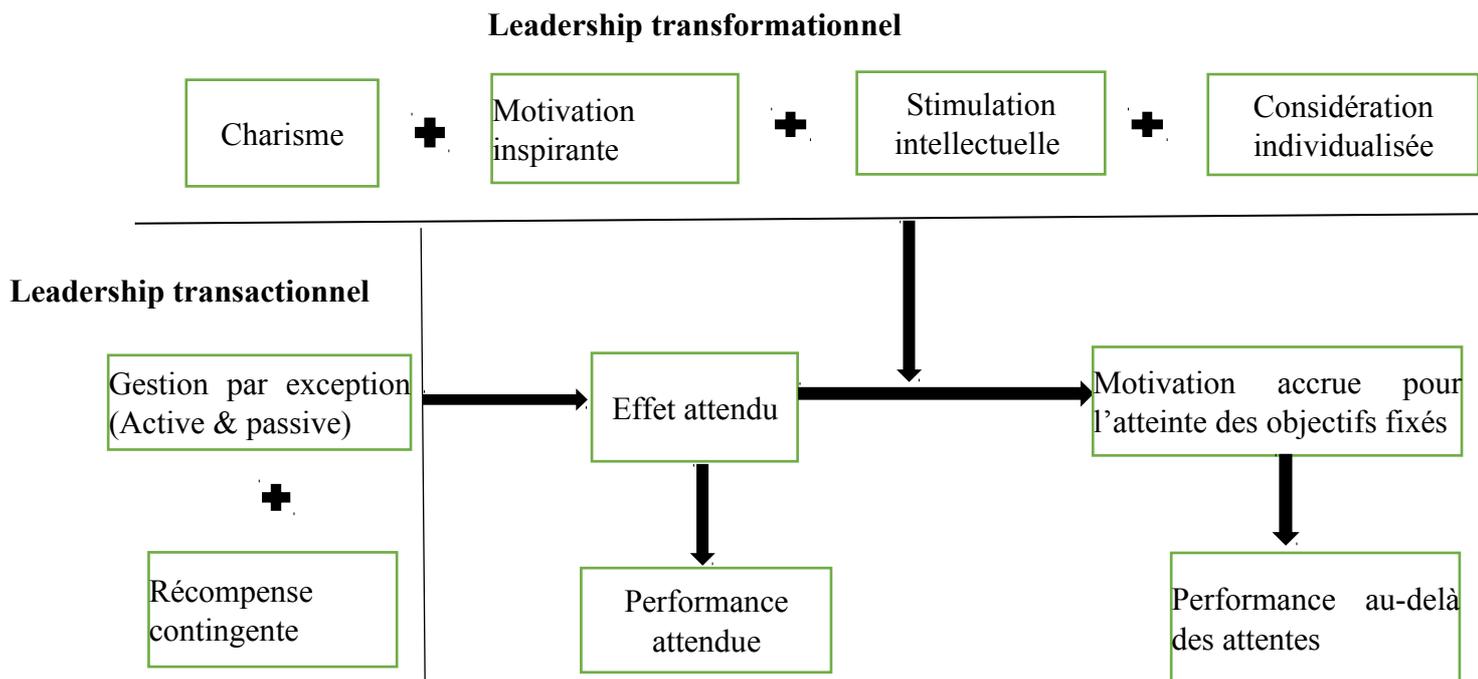
Quant au leadership transformationnel, c'est : « *une théorie du [leadership](#) où un leader travaille avec des équipes pour identifier le changement nécessaire, créant une [vision](#) pour guider le changement par l'inspiration et exécutant le changement en tandem avec des membres engagés d'un groupe.* » Odumeru, et Ogbonna (2013). Par ailleurs, Riggio (2009) affirme : « *les leaders transformationnels se concentrent également sur les suiveurs et se*

*soucient de leurs besoins et de leur développement personnel.* » Ainsi, le leader transformationnel est un visionnaire charismatique qui solidairement met les membres de son équipe au défi afin de les hisser au niveau de performance le plus élevé possible, il est comme un stimulant pour eux. Le leader transformationnel est ainsi particulièrement caractérisé par sa capacité d'amener ses subordonnés à épouser ou à adhérer volontairement sa vision sans récompense ou contrainte. Les recherches associent généralement quatre dimensions à ce style de leadership (Judge et Piccolo, 2004) à savoir : le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée.

- Le charisme : Le leader représente un modèle auquel les subordonnés s'identifient. Il fait montre d'un charisme, c'est à dire d'une capacité à déclencher des comportements d'identification et d'imitation chez ses subordonnés (Bass, 1985). Un leader charismatique commande l'admiration, le respect et la confiance (Avolio et Bass 1995).
- La motivation inspirante (ou stimulante) consiste à articuler une vision et démontrer de l'optimisme et de la confiance envers la capacité à réaliser cette vision. Pour Bass (1985) la motivation inspirante se produit lorsqu'un leader favorise le travail qui motive, inspire et offre des défis aux subordonnés.
- La stimulation intellectuelle : fait référence à la capacité du leader d'inciter ses subordonnés à innover (Bass, 1985 ; Avolio et Bass 1995). Ainsi, cette dimension du leadership englobe les comportements qui augmentent l'intérêt des subordonnés dans la prise de conscience de problèmes et permet de développer leur capacité à résoudre ces problèmes en adoptant de nouvelles approches (innovantes) (Bass 1985).
- La considération individualisée renvoie à la capacité du leader à prendre en compte les besoins individuels de chacun de ses subordonnés (Sashkin, 2004). Le leader accorde une attention et une écoute particulières à chacun de ses subordonnés et à leurs besoins (climat de soutien) et encourage les interactions (Bass 1985). Il est donc à l'écoute des besoins des subordonnés et favorise une communication bidirectionnelle.

Pour Bass (1985,1998), grâce à la pratique de ces quatre dimensions de ce type de leadership, les leaders transformationnels parviennent à motiver leurs subordonnés jusqu'à obtenir une performance qui dépasse les attentes.

Figure 1: Quelques dimensions des leaderships transformationnel et transactionnel selon Bass et Avolio



Source : (Bass et Avolio, 2004)

### 1.1.3.3.2 Théorie de l'échange entre dirigeants et subordonnés

La théorie de l'échange entre leaders et membres est une approche relationnelle du leadership qui met l'accent sur la relation bidirectionnelle ([dyadique](#)) entre les dirigeants et les subordonnés (Graen et Uhl-Bien 1995). Cette théorie vise à expliquer les effets du leadership sur les subordonnés, les équipes et les organisations. Elle met en évidence deux perspectives sur le leadership. La première relie directement le comportement du leader à la performance. Elle est centrée sur les traits et les comportements du leader, c'est-à-dire les éléments qui expliquent la performance de l'individu ou du groupe de travail. La seconde se focalise sur les réponses des subordonnés aux comportements des leaders, créant ainsi une relation d'échange entre le dirigeant et ses subordonnés. Cette approche, mise en avant par Graen et Uhl-bien (1995), se nomme la théorie de l'échange entre leaders-membres (ELM)<sup>8</sup> ; elle désigne : « *un système de "constituants" ainsi que les relations entretenues entre les deux membres d'une dyade générant certains types de comportements interdépendants et partageant des résultats mutuels, favorisant une certaine conception de l'environnement, des valeurs et des cartes de "causalité"* » Scandura et Graen (1986). Ainsi, chaque partie, dans l'entreprise, est fournisseur et receveur de ressources tangibles ou intangibles. La théorie ELM met donc en avant la réciprocité de la relation d'emploi. Autrement dit, est caractérisée par des échanges

<sup>8</sup> Théorie LMX (Leader-Member-Exchange), traduit par nous-même :

récioproques, constitués par des éléments tangibles à l'image du temps de travail contre rémunération mais également par des éléments intangibles à l'image du soutien, de la considération ou de la reconnaissance.

Nous supposons donc que la relation leaders-membres est susceptible d'influencer l'implication des salariés dans les missions de l'entreprise. Les travaux menés sur l'influence de la relation leaders-membres montrent qu'il existe un lien entre la relation supérieur-subordonné et l'implication organisationnelle (Gerstner et Day, 1997). En effet, en plus de l'influence exercée sur la satisfaction au travail et la performance (Wayne et al, 2002), Gerstner et Day (1997) ont montré une influence sur l'intention de quitter l'entreprise et l'implication affective organisationnelle. Ainsi, la relation nouée entre le leader et les subordonnés peut provoquer des conséquences positives ou négatives au sein de l'entreprise.

La relation d'échange entre leaders et membres a retenu l'attention des chercheurs pour deux raisons principales (Dulebohn et al, 2012). Premièrement, cette théorie se focalise sur chaque relation d'emploi interpersonnelle entre le supérieur hiérarchique et chacun de ses collaborateurs. La deuxième raison avancée réside dans le fait que les supérieurs ne construisent pas les mêmes relations professionnelles avec leurs collaborateurs. D'où l'intérêt pour nous d'essayer d'appréhender, à travers cette théorie, les interactions entre les leaders et leurs subordonnés afin de pouvoir identifier les impacts de celles-ci sur la performance sociale de l'entreprise.

Les relations entre le leader et les membres (ELM) sont ainsi liées à quatre dimensions :

- La contribution perçue à l'échange (la contribution) ;
- Les expressions de soutien public (la fidélisation) ;
- L'affection mutuelle (affect) ;
- Le respect professionnel.

Chacune de ces quatre dimensions donne une perception sur la satisfaction du leader de ses subordonnés, vice versa.

En résumé, le leadership est un art faisant appel, en plus des connaissances théoriques, à un ensemble de qualités personnelles, innées et intuitives. Ainsi, dans le cadre théorique de notre travail nous allons étudier les liens qui existeraient entre le genre, les styles de leadership et la performance. Autrement dit, nous allons tenter d'appréhender les caractéristiques personnelles et les styles de direction, des hommes d'une part et des femmes d'autre part pour comprendre leurs impacts sur la performance des entreprises qu'ils (elles) dirigent.

## **1.2 Cadre théorique**

Dans cette partie nous allons, à travers la revue de la littérature, faire apparaître les liens entre les concepts clés qui constituent notre sujet de travail.

### **1.2.1 Genre et Leadership**

La question de savoir si le genre a un impact sur le leadership n'est pas unanimement éclairée ; les réponses apportées par les chercheurs à cette question ne sont pas toutes affirmatives, ni infirmatives. Ainsi, pour Maccoby et Jacklin (1974), les notions genre et leadership n'ont aucun lien. Cette affirmation est appuyée par les recherches d'Eagly et Johnson (1990) qui soulignent que les facteurs organisationnels ne favorisent pas l'émergence d'éventuelles différences associées au genre sur le leadership. Celles-ci seraient liées aux caractéristiques du contexte organisationnel dans lequel le leadership est déployé. Dans le même sillage, Maher (1997) ne note aucune différence liée au genre lors de l'évaluation d'hommes et de femmes leaders sur le déploiement du leadership transformationnel et transactionnel. Kolb (1999) affirme également n'avoir observé aucune différence comportementale significative entre les hommes et les femmes leaders nonobstant deux décennies de recherche sur cette thématique. Les recherches effectuées par van Engen et al. (2001) valident cette thèse : le sexe du manager n'a aucun impact sur le leadership transformationnel, et ce, quel que soit le contexte organisationnel.

Pour ces chercheurs, (Acker, 1990 ; Kanter, 1977 ; Komives, 1991 ; Mahar, 1997 ; Nieva et Gutek, 1981 ; van Engen et al, 2001 ; Vecchio, 2002 ; Wajcman, 1998) : le leader qu'il soit homme ou femme applique un même style de leadership, exerce les mêmes rôles et se comporte de façon similaire vis-à-vis de ses subordonnés. Cette thèse est fondée sur l'idée selon laquelle les hommes et les femmes ont dû faire le même trajet, affronter les obstacles avant d'accéder à des postes de direction. De ce fait, un leader qui occupe un tel poste de responsabilités doit remplir les attentes inhérentes à son rôle de pouvoir. Ce dernier modélise et oriente son action dans une direction particulière (Phillips et Lord, 1981). Cette responsabilité de remplir des attentes ou d'atteindre des objectifs qui incombent les hommes et les femmes leaders, conduit à l'absence de différence liée au genre sur le leadership.

Même, si des disparités peuvent exister, elles sont très rarement constatées. Ainsi, les comportements des hommes et des femmes leaders dépendent des rôles clairement définis en termes d'attentes ; ce qui explique cette similitude des conduites. Ces managers sont placés dans des postes de direction pour satisfaire des attentes, atteindre des objectifs contre l'utilisation de moyens à leur disposition et pour un délai donné (Feldman, 1976 ; Graen, 1976 ; Terborg, 1977 ; Wanous, 1977).

Toutefois, d'autres recherches révèlent que les notions genre et leadership ont des liens.

L'idée selon laquelle le genre impacte le style de leadership est fondée sur le processus de socialisation de l'homme et de la femme. Cette idée est soutenue par des chercheurs qui attestent que, durant ce processus, les femmes ont développé des caractéristiques différentes des valeurs dites « traditionnelles » de leadership telles que la compétition, le contrôle et les comportements agressifs (Helgesin, 1990 ; Pounder et al., 2002 ; Rosener, 1990).

Pour Eagly (1987) les comportements des personnes sont influencés par les attentes sociales prescrites par leur rôle. Les individus intériorisent donc les codes culturels de leur rôle social en adéquation avec leur sexe et, par conséquent, sont intrinsèquement motivés à agir en fonction de celui-ci (Eagly, 1987 ; Eagly et al., 2003).

Ces assertions sont vérifiées à travers des recherches empiriques. S'appuyant sur leur modèle de leadership transformationnel, Kouzes et Posner (1990) révèlent que les femmes leaders sont plus aptes que les hommes à déployer des comportements de type transformationnel. De même, Rosener (1990), à travers une autoévaluation de managers hommes et femmes, démontre que celles-ci tendent à se décrire comme davantage proches de comportements transformationnels que leurs homologues masculins. Ces conclusions ont été confirmées, par la suite, dans un contexte managérial, sur un échantillon composé uniquement de femmes. Ainsi Yammarino et al., (1997) relèvent qu'elles tendent à développer une relation unique avec leurs subordonnés, notamment par le biais de considérations individualisées.

Des recherches plus récentes signalent également des divergences liées au genre sur le leadership. En effet, selon Mendy (2017, p.76) « *il y a des différences dans les pratiques managériales des femmes chefs d'entreprise sénégalaises et le modèle de management souvent attribué aux hommes.* » Pour lui, au-delà des valeurs dites « traditionnelles » du leadership, les femmes leaders font montre d'« *une dose d'intuition, d'affection, d'émotion dans leurs pratiques managériales même si elles misent aussi sur la croissance et le profit.* » Ainsi, les femmes seraient plus caractérisées par des comportements basés sur les relations interpersonnelles, des missions de soutien, contrairement aux hommes qui devraient agir en dominateurs.

Eagly et al., (2003) confirment, à travers 45 études ayant évalué le style de leadership transformationnel, transactionnel, et le laissez-faire des deux sexes, en position de leadership, que les femmes pratiquent plus le leadership transformationnel. Ainsi, leurs études stipulent que les femmes leaders mettent plus en œuvre les sous-dimensions leadership transformationnel à savoir :

- le charisme ;

- les stimulations intellectuelles ;
- les considérations individualisées.

Tandis que les hommes leaders pratiquent plus les sous-dimensions du leadership transactionnel comme :

- la gestion par exception (active et passive) ;
- la récompense contingente.

En outre, si le genre influe éventuellement sur le style de leadership, qu'en est-il de même avec la relation leaders-membres (ELM) ? Autrement dit, le genre a-t-il un impact sur la relation tissée par les leaders et les subordonnés ?

Pour Gerstner et Day (1997), le genre du dirigeant n'a pas d'impact sur la qualité de la relation entre le dirigeant et ses subordonnés.

Cependant, d'autres chercheurs se basant sur les affirmations selon lesquelles le genre est lié au style de leadership, avancent que les femmes entretiendraient plus des relations de haute qualité avec leurs subordonnés (Vecchio, 2007).

Selon Eagly (1987), les comportements des individus seraient fortement influencés par leur rôle de genre, culturellement défini. Ainsi, les femmes leaders auraient davantage de dispositions à développer une relation ELM de haute qualité avec leurs collaborateurs. Pour lui, les femmes seraient identifiées par des caractéristiques telles que la compassion, la générosité, le sentimentalisme, la tendresse ; alors que leurs homologues hommes sont identifiés par des caractéristiques telles que la domination, l'agressivité, l'ambition, l'indépendance et la confiance en soi (Saint-Michel, 2010). Ainsi, il semble que les femmes leaders se comportent mieux avec leurs subordonnés ; et nouent une relation ELM de haute qualité avec ces derniers. On observe ainsi, certains comportements des femmes leaders différents de ceux des hommes leaders, vice versa, et qui influencent la nature de la relation leaders-membres.

Eagly et al. (2003) notent que les femmes leaders trouvent souvent des difficultés à s'approprier les caractéristiques des hommes au regard de leur rôle de genre féminin. Autrement dit, le rôle de genre féminin de la femme n'est pas toujours approprié aux caractéristiques traditionnelles du leadership telles que la compétition, le contrôle et les comportements agressifs. Afin d'éradiquer ce problème de conflit de rôles, les femmes leaders auraient plus tendance à adopter des comportements transformationnels, et à accroître les relations d'échange. Du coup, elles arrivent à surmonter cet obstacle dénommé l'incongruité du rôle de genre (Eagly, 2003). Ainsi, les femmes leaders préféreraient développer une relation ELM de haute qualité avec leurs collaborateurs, afin d'éviter les écueils trop

masculins, en modérant sur le coup le dilemme de l'incongruité du rôle ; phénomène exacerbé lorsque celles-ci adoptent des comportements de commandement, d'autorité, perçus comme masculins (Eagly et al, 2003 ; Eagly et Karau, 2002 ; Yoder, 2001).

Dans cette logique, il semble que les femmes leaders sont plus susceptibles de déployer une relation ELM de haute qualité avec leurs collaborateurs afin de pallier ce dilemme lié aux rôles de genre et de leader.

Ainsi, dans la perspective de notre travail de recherche, nous proposons au sortir de cette partie une hypothèse avec trois sous-hypothèses de recherches :

*Hypothèse 1* : Le genre du leader influence son style de leadership.

*Sous-hypothèse H1.1* : Les femmes leaders pratiquent un leadership positivement lié avec les sous dimensions du leadership transformationnel : « charisme », « stimulations intellectuelles » « considérations individualisées ».

*Sous-hypothèse H1.2* : Les hommes leaders pratiquent plus un leadership positivement lié avec la sous-dimension du leadership transactionnel : « gestion par exception ».

*Sous-Hypothèse H1.3* : Les femmes leaders entretiennent une relation ELM de meilleure qualité avec leurs subordonnés que les hommes leaders.

## **1.2.2 Genre et performance des entreprises**

Des recherches sur la relation entre le genre et la performance des entreprises sont de plus en plus faites par les chercheurs en sciences de gestion. Dans la plupart des œuvres que nous avons fouillées, il est constaté que cette relation se trouve dans la féminisation des organes de direction. C'est-à-dire dans la présence des femmes dans le top management notamment dans le conseil d'administration. Cette réalité ne permet pas de voir de façon directe l'éventuel lien entre le genre du dirigeant en tant que tel, qu'il soit homme ou femme, et la performance sociale des entreprises. Néanmoins, nous allons tenter de recenser les conclusions de certaines recherches à notre portée sur le genre et la performance de l'entreprise de façon globale.

De nombreux chercheurs ont travaillé sur le sujet afin de déterminer l'influence des femmes dans le top management (Welbourne, 1999 ; Adler, 2001 ; Dwyer et al., 2003 ; Catalyst, 2004 ; Smith et al., 2005 ; Wolfers, 2006 ; Bøhren et al., 2007 ; Belghiti-Mahut et al., 2010 ; Dezsó et al., 2012) et ainsi sur la performance de l'entreprise mais leurs conclusions sont assez divergentes. Cependant, une bonne partie des recherches consacrées à ce sujet conclut que le genre influence la performance de l'entreprise. Des auteurs notent

surtout que c'est le fait d'avoir un certain équilibre entre les hommes et les femmes dans l'équipe de direction qui peut améliorer la performance à long terme.

Selon Welbourne (1999), il existe une relation positive et significative entre le pourcentage de femmes dans le top management et la performance de marché des entreprises. Cette affirmation est confirmée par les études d'Adler (2001) qui révèle que les entreprises ayant un nombre important de femmes dans les instances de direction surperforment par rapport à l'entreprise médiane de l'industrie. Selon l'auteur, les entreprises ayant un score très élevé dans la promotion des femmes sont à chaque fois plus rentables que celles dont le score est simplement bon. Smith et al. (2005) ont étudié l'effet de la présence de femmes dans le top management sur la performance, la présence de femmes est évaluée à l'aide de la proportion de femmes PDG<sup>9</sup> et vice-directeurs. De ces études, les auteurs affirment que la diversité dans le top management a un effet positif ou nul en fonction de l'indicateur de performance utilisé. Plusieurs études réalisées par Catalyst (2004, 2007) ont examiné le rapport entre la performance des entreprises et la diversité en termes de genre dans le top management. Il ressort que les entreprises ayant un pourcentage important de femmes dans le top management présentent toutes un ROE<sup>10</sup> et un TSR<sup>11</sup> supérieurs. Krishnan et al. (2005), à travers une étude sur l'impact de la présence de femmes dans le top management sur la performance organisationnelle, concluent que la présence de femmes dans les équipes de direction améliore la performance. Les travaux de Francoeur et al. (2007) sur le concept de diversité et la façon dont la présence de femmes dans le top management pourrait améliorer la performance des entreprises ont démontré que dans des environnements complexes, les entreprises ayant un pourcentage important de femmes dans leur top management génèrent des rendements anormaux positifs et significatifs.

Toutefois, il n'existe pas de relations de causalité entre genre et performance. L'étude de Nina Smith et ses collaborateurs (2005), sur un échantillon composé des 2500 plus grandes entreprises danoises pour la période 1992-2001, établit que la féminisation des organes de direction a un effet positif significatif sur la performance<sup>12</sup>. En effet, les auteurs ont pu constater l'existence d'une corrélation entre genre et performance mais n'ont pas pu établir des relations de causalité. Leurs résultats concernant les mesures des relations de causalité ne

---

9 Président directeur général (PDG)

10 La rentabilité des capitaux propres, traduit en anglais par Return On Equity (ROE)

11 Le rendement total pour les actionnaires traduit en anglais par Total Shareholder Return (TSR)

12 La performance financière est mesurée à partir de quatre indicateurs : Gross value added/net turnover (valeur ajoutée/chiffre d'affaires net), Profit on ordinary operations/net turnover (bénéfice ordinaire/chiffre d'affaires net), Ordinary result/net assets (résultat ordinaire/actif net) et Net result after tax/net assets (résultat net/actif net).

sont pas concluants. De plus, l'effet positif sur la performance de la présence de femmes dirigeantes est d'autant plus important quand ces femmes ont un diplôme universitaire. Lorsque les femmes n'ont pas des compétences à faire valoir, l'effet de leur présence est plutôt négatif.

Dans cette partie nous ne jugeons pas nécessaire de prendre en compte des hypothèses dans le cadre de notre recherche. Car le lien entre le genre et la performance des entreprises n'est examiné que dans la diversité dans le top management. C'est-à-dire, dans la présence ou non des femmes dans le top management notamment dans le conseil d'administration. Et cette réalité comme susmentionné ne permet pas de voir de façon directe l'éventuel lien entre le genre du dirigeant en tant que tel et la performance sociale des entreprises.

### **1.2.3 Leadership et performance des entreprises**

Les recherches sur les liens entre le leadership et la performance des entreprises n'ont pas conduit à des conclusions claires. La littérature étudiant la relation entre ces deux concepts n'est pas non plus foisonnante. A notre connaissance, assez peu d'études ont pour objet de mesurer l'impact du dirigeant, donc du leadership, sur la performance de l'entreprise. La littérature s'est penchée sur la relation entre la rémunération du dirigeant et la performance de l'entreprise. Dans cette partie de notre travail, nous tenterons de recenser les conclusions, à notre portée, des chercheurs sur les liens entre le leadership et la performance des entreprises.

Si certains chercheurs soutiennent que le dirigeant n'a pas les moyens d'influencer significativement la performance de l'entreprise, d'autres pensent que le dirigeant, à travers le leadership, est capable d'établir des stratégies en vue de surpasser ses concurrents face aux contraintes environnementales. Selon Hannan & Freeman (1977), « *les managers n'ont pas d'impact sur les propriétés de l'organisation* ». Pour ces derniers l'action du dirigeant est freinée par des contraintes internes (politiques internes, investissements antérieurs, existence de systèmes de contrôle, ...) et des facteurs externes (concurrence). Les recherches de Waldman & al., (2001) sur la relation directe entre le charisme du dirigeant et la performance de l'entreprise mesurée par le bénéfice net, n'ont trouvé aucun lien entre les deux concepts. La mission du dirigeant est ainsi perçue comme un travail d'adaptation aux contraintes imposées par le marché, un travail qui serait réalisé avec la même vision et les mêmes intérêts, quel que soit le dirigeant en place.

Contrairement à ces affirmations, d'autres recherches, notamment celles de (Child, 1975) démontrent que les dirigeants sont capables de manipuler les caractéristiques de l'environnement. Ils adaptent la structure organisationnelle en réponse aux changements

technologiques et environnementaux. Pfeffer et Salancik (1977) pensent que « *Suivant l'environnement qui s'impose à lui, le dirigeant n'a pas le même pouvoir discrétionnaire* ». Ainsi, le dirigeant a tendance à imposer son style de direction mais son action est variable selon le contexte dans lequel il évolue. Dans leurs travaux de recherches, Castanias et Helfat (2001) distinguent deux types de rente : les rentes « providentielles » qui sont les rentes indépendantes au dirigeant et les rentes « managériales » qui sont occasionnées par les compétences intrinsèques au dirigeant. Bertrand et Schoar (2003) s'intéressent au style de management des dirigeants et mesurent ses effets spécifiques sur la politique d'investissement et de financement, la stratégie organisationnelle et la performance de l'entreprise. Leurs résultats montrent que les dirigeants réagissent différemment face à un contexte économique similaire. Ainsi, les dirigeants ne prennent pas de décisions habituelles mais des décisions dont ils sont réellement à l'initiative et qui peuvent être influencées par leur personnalité propre. Plus récemment, Adams et al. (2005) montrent que l'influence du dirigeant dépend de son pouvoir discrétionnaire ainsi que de l'interaction entre ses caractéristiques managériales et le contexte organisationnel. Autrement dit, selon le contexte de l'entreprise, le pouvoir d'influence du dirigeant sur la performance de l'entreprise dépend de ses qualités personnelles, innées et intuitives, donc de son leadership.

Également, la personnalité du dirigeant (ses émotions) ainsi que les facteurs personnels (mariage, divorce, décès, naissance, ...) vont influencer les décisions du dirigeant.

Ces différents éléments nous amènent à penser que les dirigeants ne sont pas substituables, qu'ils ne sont pas formatés pour réagir de la même façon quant à la gestion de leur entreprise, notamment de leur personnel. Nous posons donc l'hypothèse suivante :

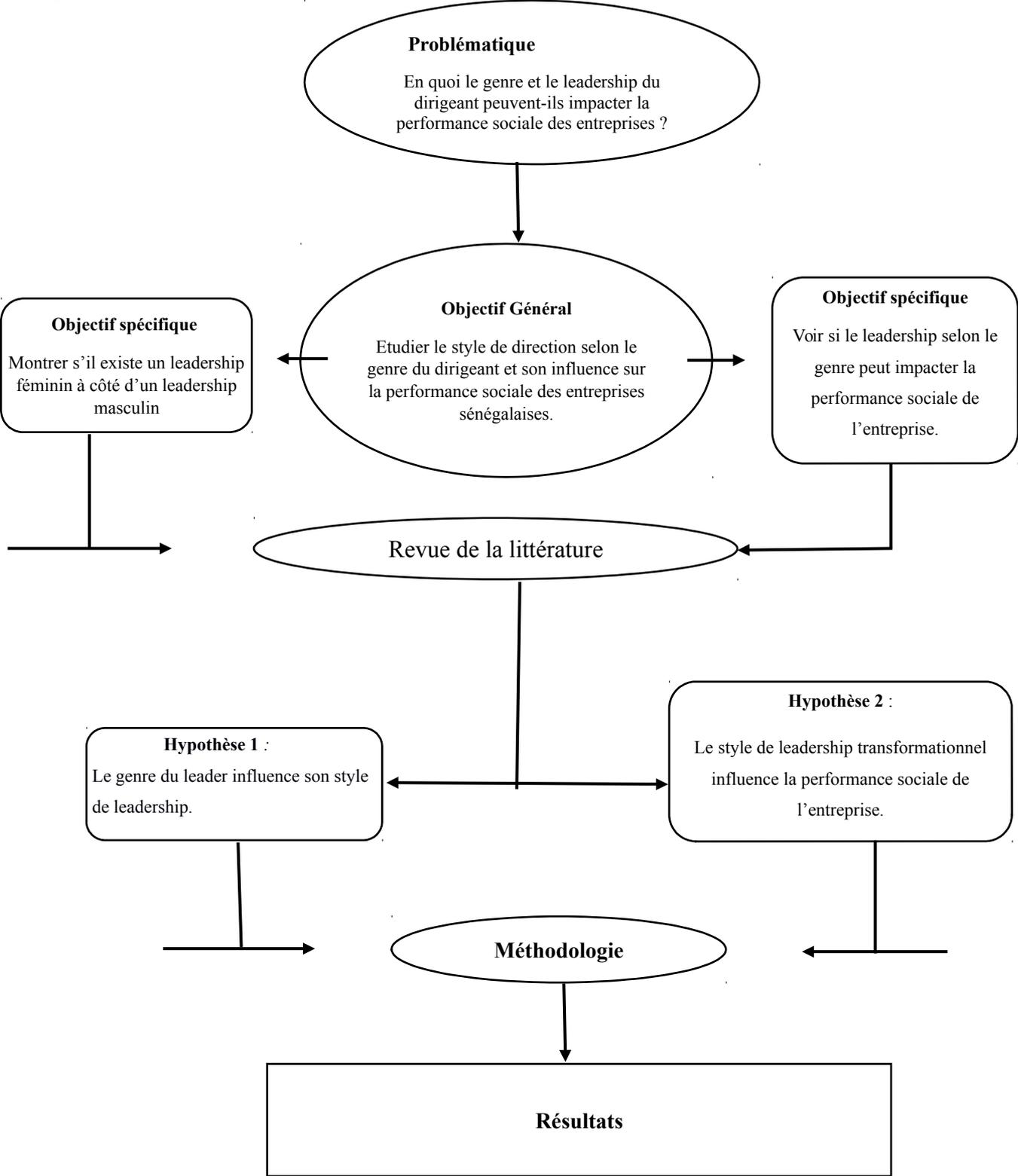
Hypothèse 2 : Le style de leadership transformationnel influence la performance sociale de l'entreprise.

*Sous-Hypothèse H2.1* : Les leaders qui pratiquent un leadership positivement lié avec les sous dimensions du leadership transformationnel : « charisme », « stimulations intellectuelles » « considérations individualisées » renforcent le climat social de l'entreprise.

*Sous-Hypothèse H2.2* : Les leaders qui pratiquent un leadership positivement lié avec les sous dimensions du leadership transformationnel : « charisme », « stimulations intellectuelles » « considérations individualisées » renforcent le sentiment d'appartenance à l'entreprise des salariés.

*Sous-Hypothèse H2.3* : Les leaders qui pratiquent un leadership positivement lié avec les sous dimensions du leadership transformationnel : « charisme », « stimulations intellectuelles » « considérations individualisées » facilitent le travail en entreprise.

Figure 2 : Modèle de la recherche



Source : Gaye O., 2020

Le premier chapitre de ce mémoire a permis de définir les principaux concepts qui tournent autour de la problématique de recherche et d'exposer l'approche théorique des relations entre ces concepts. Le chapitre est composé de deux sections : dans la première, nous avons présenté le cadre conceptuel en exposant les définitions des différents concepts. Et, dans la seconde, nous avons présenté le cadre théorique en faisant apparaître les liens entre les concepts clés qui constituent le sujet de travail.

Dans le deuxième et dernier chapitre du travail de recherche nous étudierons empiriquement les relations entre le genre, le style de leadership et la performance sociale des entreprises sénégalaises

## CHAPITRE 2: CADRE EMPIRIQUE

La première partie du travail a permis d'exposer le cadre théorique de la recherche en donnant une définition aux concepts qui composent le sujet à travers la revue de la littérature portant sur les travaux en relation avec la problématique. Ceci a permis de bien cadrer le sujet afin d'éviter toute ambiguïté susceptible de rendre le travail flou ou évasif.

Dans ce second chapitre, nous étudierons empiriquement les relations entre le genre, le style de leadership et la performance sociale des entreprises sénégalaises. Cette partie du travail a pour finalité de vérifier, sur le terrain, la réalité au regard des hypothèses que nous avons tirées de la revue de la littérature. Il s'agira globalement, d'appréhender les comportements ainsi que les styles de direction des dirigeants selon leur genre, de comprendre si le style de leadership peut véritablement varier en fonction du genre du dirigeant et, en fin, de vérifier si le style de leadership des dirigeants, selon leur genre, influe sur la performance sociale des entreprises sénégalaises.

Pour ce faire, nous allons, dans une première section, présenter le cadre méthodologique du travail de recherche, dans une seconde section, exposer les principaux résultats obtenus, les discuter, avant de faire des recommandations.

### **2.1 Cadre méthodologique**

En sciences de gestion, comme dans toutes les sciences, la recherche repose sur une démarche scientifique avec nécessairement la présentation de la posture épistémologique du chercheur et aussi de la démarche méthodologique adoptée pour la recherche. Les concepts d'épistémologie et de méthodologie de la recherche prêtent souvent à confusion quant à leurs définitions et utilisations en sciences de gestion. Ils sont souvent confondus à tort. Marie-José Avenier, reprenant Piaget, essaye d'examiner la différence entre épistémologie et méthodologie afin de mettre fin à la confusion qui règne souvent entre ces deux concepts. Elle postule que la méthodologie est « *l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances* » (Avenier et Gavard-Perret, 2008). Ainsi, la méthodologie traite du processus de constitution des connaissances alors que l'épistémologie s'intéresse à la valeur des connaissances.

Cette première section de ce second chapitre permet de mettre en exergue l'ensemble des méthodes et outils utilisés pour étudier le style de direction selon le genre du dirigeant et son influence sur la performance des entreprises sénégalaises. Ainsi, nous allons présenter en deux sous-parties, dans cette partie, le positionnement épistémologique et la méthodologie de notre recherche.

### **2.1.1 Positionnement épistémologique constructiviste**

L'épistémologie est ce qui fonde le processus de conceptualisation, autrement dit la construction d'une représentation du « réel ».

Construire une réflexion épistémologique revêt, pour un chercheur en sciences de gestion, une importance capitale. Non seulement elle le guide dans l'élaboration de son travail de recherche, en lui permettant de contrôler son évolution ainsi que la pertinence et la cohérence de sa démarche, mais lui permet surtout d'en asseoir la validité et la légitimité (Perret et Séville, 2007).

Le choix d'un positionnement épistémologique n'est pas une chose aisée. Il est généralement lié, à la fois, à l'objet de recherche et à la personnalité du chercheur, car l'épistémologie est « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1976). Elle met donc en relation un sujet connaissant et un objet à connaître. Le chercheur, en tant que sujet connaissant, s'implique dans une réflexion épistémologique afin de s'interroger sur la valeur des connaissances élaborées sur l'objet à connaître à travers une méthodologie de recherche.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous adoptons une posture constructiviste : cette construction constitue la manière la plus adaptée et efficace car dépendant surtout des intentions de la recherche. C'est précisément avec une démarche constructiviste, constituée d'une pluralité de méthodes adéquates, que l'on peut formaliser progressivement le constat du terrain, à partir d'hypothèses pour, en fin de compte, agir sur le monde social. Le Constructivisme est très populaire dans les sciences de Gestion. On l'apprécie pour son orientation finalité (Thiéart, 2003), sa flexibilité ainsi que son esprit ouvert aux évolutions paradigmatiques et méthodiques, son caractère actif de l'agissement et le changement des choses, sa variété et sa triangulation des méthodes.

L'objet de cette recherche consiste à étudier le style de direction selon le genre du dirigeant et son influence sur la performance des entreprises sénégalaises. La problématique sur les liens entre genre, styles de leadership et performance sociale peut, dans la perception, poser une crise d'objectivité. Le concept de genre, par exemple, est traité, de nos jours, avec beaucoup d'émotion qui engendre une subjectivité manifeste chez les hommes comme chez les femmes. Sans prétendre construire une réalité autour de la problématique de recherche, nous allons, à travers l'approche constructiviste, tenter d'obtenir des connaissances sur celle-ci.



### **2.1.2 Méthodologie de recherche**

Cette section présente la méthodologie utilisée dans le cadre de ce travail de recherche. Elle est composée des sous-sections suivantes : « choix de la méthode de recherche : la méthode mixte (Quali/quant) », « collecte des données et sources d'information » et enfin « traitement et analyse des données recueillies ».

#### **2.1.2.1 Choix de la méthode de recherche : la méthode mixte (Quali/quant)**

Le choix de la méthode dépend de la question de recherche (Bryman, 2007). La recherche qualitative est parfois définie en référence ou en opposition à la recherche quantitative<sup>13</sup>. En réalité, les deux méthodes ne s'opposent pas, elles se complètent et s'enrichissent mutuellement. La recherche qualitative est particulièrement appropriée lorsque les facteurs observés sont subjectifs, donc difficiles à mesurer, comme notre cas d'étude. A la différence de l'étude quantitative, la recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer. Elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales, des observations, l'analyse de documents permettant une démarche interprétative. Le chercheur, pour appréhender des problématiques de recherches de plus en plus complexes, surtout en sciences de gestion, ne doit pas se limiter à interpréter de manière séparée des données qualitatives ou quantitatives. En effet, dès 1983, Harrigan souligne qu'en stratégie par exemple, les recherches ont besoin de méthodologies sophistiquées car elles abordent des sujets complexes. Il affirme que des méthodologies mixtes seraient particulièrement adaptées à la stratégie (Harrigan, 1983).

L'utilisation de cette méthode « mixte », dans le cadre de ce travail, semble très importante dans la mesure où les forces de chaque type de méthode peuvent compenser les limites de l'autre. En effet, les méthodes qualitatives, même si elles sont particulièrement bien appropriées pour l'étude des opinions, des comportements et des pratiques des individus, se basent sur des échantillons peu nombreux pour légitimer les résultats obtenus. De plus, comme dans le cas de cette question de recherche, lorsque les données ou réponses recherchées jugent les comportements et les pratiques des individus participant à l'enquête, le manque d'objectivité peut s'inviter dans les réponses aux questions qui leur sont soumises. Autrement dit, il peut exister un écart entre le discours de l'individu interviewé sur ses pratiques et la réalité des pratiques décrites.

---

<sup>13</sup> Pope C, Mays N. Qualitative research in health care. Third edition. Oxford : Blackwell Publishing 2006 :1-150

Ainsi, pour combler ces écarts et permettre une compréhension plus complète et plus approfondie sur les éventuels liens entre genre, style de leadership et performance sociale des entreprises sénégalaises, nous avons utilisé en parallèle la méthode quantitative.

Dans ce qui suit, nous présentons les différentes étapes de la recherche que nous avons menée afin de saisir la problématique de la recherche telle qu'elle a été définie précédemment. La finalité de cette partie est de générer un schéma théorique permettant de mettre en évidence les liens entre genre, styles de leadership et performance sociale des entreprises au Sénégal.

### **2.1.2.2 Collecte des données et sources d'information**

Dans cette sous-section nous présentons simultanément les échantillons sur lesquels nous nous sommes appuyés et les méthodes d'enquête utilisées pour la collecte des données qualitatives et ensuite quantitatives et les difficultés rencontrées sur le terrain.

#### **2.1.2.2.1 Présentation des échantillons et des méthodes d'enquête utilisée**

Au demeurant, « *les bons procédés en échantillonnage recommandent rarement une étude exhaustive de la population ciblée pour des raisons d'efficacité économique et technique* » (Mendy, 2010, p.183). En outre, comme nous avons situé notre réflexion dans le cadre de la méthodologie mixte, l'échantillon ne constitue pas véritablement un frein pour la production d'un travail scientifiquement valable, dans la mesure où la méthode quantitative permettra de combler les limites.

##### **2.1.2.2.1.1 Échantillon de la méthode d'enquête qualitative**

L'essence même de la démarche qualitative n'est pas d'accumuler un grand nombre de réponses à notre question de recherche. Le plus important est de former un bon échantillon en choisissant des participants capables d'apporter des informations de qualité satisfaisante et de quantité suffisante. Ainsi, nous avons choisi les régions de Ziguinchor, de Thiès et de Dakar pour former notre échantillon. Dakar et Thiès regroupent, en elles seules, 51% des 407 882 unités économiques sur l'ensemble du territoire national, selon le rapport global du recensement général des entreprises, publié en 2017 par l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD). Ziguinchor, quant à elle, a en son sein 3,9% des unités économiques que compte le Sénégal, selon la même source. Ceci fait un plateau représentant près de 55% unités économiques sur l'ensemble du territoire national du Sénégal et dans lequel nous avons constitué notre échantillon.

La volonté de produire un travail scientifiquement bien fourni nous a amené à travailler avec des dirigeants d'entreprises sénégalaises, des experts en genre, des

universitaires... La chance nous a été offerte, dans le cadre de ce travail, de rencontrer de grands chefs d'entreprises (hommes et femmes), comme des femmes qui dirigent –au-delà de leurs entreprises- des patronats et associations de travailleurs au Sénégal. Des femmes qui, en plus de leurs statuts de chef d'entreprise, ont occupé des postes de ministre ; d'autres qui étaient des députés à l'assemblée nationale du Sénégal. Ainsi, nous avons naturellement, au cours de la collecte de données, retenu comme critères l'implication des interviewés dans le paysage des entreprises sénégalais ; l'ancienneté des dirigeants dans les postes de direction, leurs connaissances sur la problématique du genre, du leadership et la performance sociale des entreprises au Sénégal et leur engagement social.

Nous tenons à signaler la différence sur le nombre d'hommes et de femmes enquêtés dans le cadre de ce travail. En effet, les femmes interviewées sont presque deux fois plus nombreuses que leurs homologues hommes. Pourtant, la démarche effectuée auprès des chefs d'entreprises hommes comme femmes n'est pas différente. Le procédé est unique : il consistait à leur laisser un message à titre introductif, soit via WhatsApp<sup>14</sup> soit via un SMS<sup>15</sup>, pour leur parler du sujet de recherche et du besoin de les interviewer. Nous avons constaté que les femmes étaient plus réactives et disponibles. Certains hommes qui avaient donné leur accord de principe se sont par la suite retirés en nous parlant d'imprévu ou simplement en ne prenant plus nos appels téléphoniques. Ces faits peuvent être expliqués, selon nous, soit par le rapport qu'entretient la personne à enquêter avec celle qui nous a mis en relation (notre personne ressource), soit par le fait que les hommes peuvent être réticents quand il s'agit de parler de concepts comme le genre. Il n'en demeure pas moins que nous avons réussi à former notre échantillon. Concrètement, nous avons interviewé 19 femmes et 10 hommes.

Concernant l'enquête de terrain, nous nous sommes appuyés sur des entretiens semi-directifs pour recueillir nos données auprès des personnes interviewées. L'entretien est un dialogue qui permet un échange d'informations. Il peut prendre plusieurs formes, notamment la forme semi-directive. L'entretien semi-directif apporte une richesse et une précision très grande, et permet d'approfondir et d'explicitier certains points. Il se différencie par une plus grande liberté d'expression des individus sur leur ressenti et leurs habitudes face à un sujet.

Les entretiens se sont déroulés en langues française et parfois en « wolof <sup>16</sup> ». À travers nos échanges avec les personnes interrogées, nous avons étudié l'ensemble des questions qui

---

14 Application mobile multiplateforme qui fournit un système de messagerie instantanée chiffrée de bout en bout aussi bien via les réseaux de téléphonie mobiles que par Internet (Wikipédia).

15 Le service de messagerie SMS, plus connu sous le sigle de SMS (pour « *Short Message Service* ») ou les noms de « texto » ou de « mini message », permet de transmettre de courts messages textuels (Wikipédia).

16 Langue nigéro-congolaise, la plus parlée au Sénégal. Le robert

constituent notre guide d'entretien. Il s'agit de questions ouvertes qui donnent à nos interlocuteurs la possibilité d'en dire autant qu'ils le souhaitent sur la question générale de la recherche. Mais aussi permettent de relancer l'interviewé afin de l'amener à dire le fond de sa pensée sur la question. Le guide d'entretien est composé de thèmes portant sur le parcours et le leadership du dirigeant, la vision que le dirigeant a du leadership, les contrastes leadership masculin/féminin et le leadership et les sphères de vie. Chaque thème est constitué de plusieurs questions ouvertes permettant de collecter des données à partir des réponses claires et fiables.

*Tableau 3: Échantillon de l'enquête qualitative selon le genre du dirigeant*

Genre	Nombre de personnes contactées	Nombre de personnes interviewées
Homme	30	10
Femme	30	19
Total	60	29

Source : Gaye O., 2020

Au sortir de cette première phase méthodologique, l'enquête qualitative nous a permis de découvrir des thèmes concernant la question de recherche. Ces thèmes sont par la suite utilisés pour élaborer et administrer un questionnaire destiné aux salariés qui permettra de générer des données qui seront analysées quantitativement.

Le questionnaire permettant de quantifier et de comparer l'information est constitué de deux parties : « Identification du style de leadership du dirigeant » et « Évaluation de la performance sociale de l'entreprise ».

- Identification du style de leadership du dirigeant : cette partie est constituée, en plus de la première question qui identifie le genre du dirigeant, de 10 questions dont les réponses permettent d'identifier la manière dont le superviseur dirige son équipe (le style de leadership).

- Évaluation de la performance sociale de l'entreprise : cette dernière partie du questionnaire est composée de 21 questions réparties en plusieurs items ci-après : le dialogue social, la communication, le travail en lui-même, le sentiment d'appartenance, les risques psychosociaux. Les réponses à ces 21 questions permettent de voir comment le style de leadership du dirigeant influence la performance sociale de l'entreprise.

Ainsi nous avons établi un échantillon pour notre enquête quantitative.



#### **2.1.2.2.1.2 Échantillon de la méthode d'enquête quantitative**

Dans cette seconde phase de notre démarche méthodologique, le travail a été moins difficile par rapport à la première phase. Nous avons en effet, à partir des principaux thèmes tirés des résultats de l'enquête qualitative et quelques indicateurs de la performance sociale tirés de la revue de la littérature, élaboré un questionnaire qui par la suite est administré à 100 salariés.

D'ailleurs, après avoir élaboré notre guide d'entretien, nous avons conçu, justement, le document du questionnaire sur Google forms<sup>17</sup> afin de l'envoyer aux salariés en ligne à travers leur courriel, mais aussi pour certains par le moyen des réseaux sociaux. Faire une enquête en ligne présente de nombreux avantages comparé aux techniques classiques. Elle permet une mise en place et une collecte des données rapides avec l'élaboration du questionnaire qui prend peu de temps grâce aux logiciels comme Google form et qui permet aux participants de répondre directement en ligne. Un autre avantage plus important de l'enquête en ligne serait qu'elle permet d'obtenir des réponses plus nombreuses dans un délai plus ou moins court. En outre, elle facilite le recueil de données dans des zones géographiques étendues. Toutefois, cette technique peut présenter des faiblesses comme l'absence de contact avec les enquêtés et l'implication de la technologie qui ne permet pas la collecte de données auprès de certaines catégories ou classes d'âges ne pouvant pas utiliser l'outil informatique.

Ainsi, nous avons rapidement collecté 88 questionnaires dûment répondus sur les 100 distribués. Les 88 questionnaires sont ainsi répartis : 31 réponses concernant les dirigeants femme et 57 réponses concernant les dirigeants homme. Donc nous avons dû écarter 26 des réponses concernant les dirigeants hommes parce que ces questionnaires n'étaient pas suffisamment renseignés. Ainsi, notre échantillon est finalement composé de 62 individus.

---

<sup>17</sup> Google Forms est un éditeur de formulaire en ligne qui fait partie de G Suite (anciennement Google Apps) et plus spécifiquement de Google Drive. Il permet de créer des formulaires en ligne pour des utilisations très diverses : questionnaires, sondages, enquêtes, collecte d'avis, etc. <https://www.appvizer.fr/>

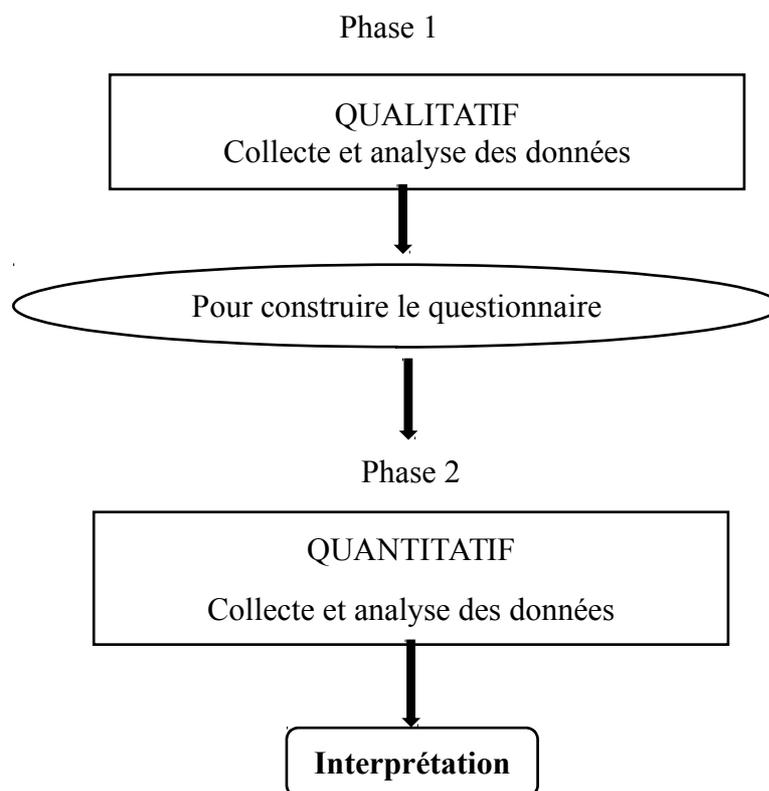
Tableau 4 : Échantillon de l'enquête quantitative selon le genre du dirigeant

Genre du dirigeant	Nombre de questionnaires envoyés	Nombre de questionnaires reçus	Nombre de questionnaires traités
Homme	100	57	31
Femme		31	31
Totaux	100	88	62

Source : Gaye O., 2020

La figure ci-après présente le modèle mixte séquentiel qui constitue un schéma théorique de recherche permettant de mettre en évidence les liens entre genre, styles de leadership et la performance sociale des entreprises au Sénégal.

Figure 3: Design exploratoire (inspiré de Creswell et al., 2006)



Pour l'enquête qualitative comme pour celle quantitative, nous avons fait recours à la méthode de la boule de neige pour avoir accès à toutes ces personnes enquêtées. La méthode de la boule consiste à diffuser notre guide d'entretien et le questionnaire à des personnes ayant les mêmes caractéristiques que nous cherchons puis de leur demander de le faire parvenir à d'autres personnes de profil similaire.



#### 2.1.2.2.2 Terrain et difficultés rencontrées au cours de l'enquête

Nous avons commencé nos enquêtes de terrain à Ziguinchor le jeudi 05 Novembre 2020. Nous sommes directement partis vers une entreprise de la place où nous avons effectué notre premier stage en juillet 2016. Arrivée sur place, on nous fait savoir que le directeur est en déplacement et que nous serons avisés de son retour plus tard. C'est ainsi que nous avons rebroussé chemin afin de préparer notre terrain : il s'agissait de mettre en place un canevas à suivre, pas seulement à Ziguinchor, mais aussi à Thiès et Dakar. Nous avons commencé à collecter des contacts grâce à des personnes ressources que nous connaissons, puis, contacter des chefs d'entreprises à travers des SMS et des vocaux sur WhatsApp. Ainsi, nous avons pu laisser un message vocal clair sans déranger la personne, de surcroît un inconnu, avec un appel direct. Ainsi, des personnes ont commencé à réagir : certaines nous ont fait des retours favorables tandis que d'autres étaient indisponibles pour nous accorder une entrevue.

Le travail d'enquête de terrain n'est pas sans difficultés. Selon (Mendy 2010), « *L'accès aux dirigeants des entreprises, la disponibilité et la fiabilité des informations* » ainsi que la densité des trafics routiers dans les villes comme Dakar sont les plus grandes difficultés que l'on peut rencontrer dans un terrain de recherche au Sénégal. Le manque de ressources pour un meilleur déplacement entre les entreprises n'est pas également anodin pour un chercheur, un étudiant de surcroît. Toutes ces difficultés constituent un frein à l'échantillonnage : l'ambition d'effectuer une étude empirique géographiquement élargie est stoppée.

Les difficultés du terrain que nous avons rencontrées dans le cadre de notre recherche sont entre autres :

- Les déplacements, dans une ville comme Dakar, qui sont à la fois coûteux et très épuisants ;
- La perte de temps énorme due à la distance à parcourir entre ne serait-ce que deux entreprises à Dakar ;
- La perte de temps devant les portes des entreprises due aux mesures édictées par les entreprises pour prévenir la Covid19<sup>18</sup>.
- La réticence des dirigeants hommes dans leurs réponses concernant le genre

---

<sup>18</sup> La maladie à coronavirus 2019 ou la Covid-19 (acronyme anglais de *coronavirus disease 2019*), est une maladie infectieuse émergente de type zoonose virale causée par la souche de coronavirus SARS-Cov-2. Wikipédia

Maintenant que des données sont obtenues, nonobstant les difficultés inhérentes au terrain, nous procédons, dans la sous-section suivante, au traitement et à l'analyse des données recueillies.

### **2.1.2.3 Traitement et analyse des données recueillies**

Dans cette sous-section, sont présentées les différentes techniques d'analyse de données que nous avons utilisées dans ce mémoire.

Nous aurons deux types de données à traiter : les données qualitatives et les données quantitatives :

#### **2.1.2.3.1 Présentation de l'outil de traitement des données : le logiciel Sphinx**

Le logiciel sphinx est un outil incontournable pour la création et l'analyse de questionnaires, de formulaires et d'enquêtes. Les concepteurs du logiciel sphinx le présentent dans leur site comme *« la solution d'enquêtes multicanal qui apporte une plus-value technique et méthodologique de la construction de vos questionnaires à l'analyse quantitative et qualitative. Le logiciel phare de la gamme Sphinx, vous accompagne à chaque étape de vos projets, des plus simples aux plus sophistiqués pour tirer le meilleur parti de vos études. »*

C'est un logiciel qui permet entre autres de :

- Concevoir des questionnaires experts et interactifs pour mobiliser les répondants.
- Diffuser les enquêtes sur tous les supports (Web, Papier, Mobile, QR Code, SMS ...)
- Traiter et analyser vos données qu'elles soient quantitatives ou qualitatives en combinant les différents niveaux d'analyses, des plus simples au plus élaborés.
- Présenter des résultats tournés vers l'aide à la décision et les communiquer de manière globale ou personnalisée.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous sommes servis du logiciel sphinx pour le traitement des données à la fois qualitatives et quantitatives recueillies empiriquement. Dans un premier temps, nous avons traité à travers le sphinx-Quali les données qualitatives obtenues à l'aide d'un guide d'entretien administré aux chefs d'entreprises sénégalaises. Et ce traitement a permis de déceler un ensemble de caractéristiques du leadership pratiqué par les dirigeants d'entreprises sénégalaises.

Concernant le traitement des données dans sphinx-Quali, nous avons procédé ainsi :

- Importation dans le logiciel des données à traiter. Il s'agit d'importer le corpus constitué par l'ensemble des réponses que les 29 participants à l'entretien semi-

directif ont donné pour chacune des 43 questions qui constituent le guide d'entretien.

- Analyse morphosyntaxique : le logiciel procède automatiquement à une détection des mots, de leurs formes, de leurs catégories et ramène tous les mots à leur racine.
- Détection des mots suite à l'analyse morphosyntaxique : À ce stade, le logiciel va détecter et extraire tous les mots ramenés à leur racine puis il va identifier des groupes de mots qui vont constituer des expressions. À ce niveau, l'analyse ne se fait plus simplement sur les mots mais sur des « unités de sens ».
- Analyse de l'orientation : Toujours, le logiciel va identifier l'orientation des réponses. Voir si elles sont favorables, défavorables ou neutres.
- Construction des catégories sémantiques : À ce niveau, nous allons intervenir manuellement pour construire des dictionnaires (catégories sémantiques) dans les thèmes qui nous intéressent pour analyser exactement le contenu selon les axes que nous allons déterminer, surtout en fonction de notre question de recherche.

Avec l'utilisation du sphinx, le dépouillement présente l'avantage d'assurer, jusqu'à un certain niveau, la validité et la reproductibilité de plusieurs étapes de la recherche dans un domaine qui est extrêmement sensible aux effets de subjectivité (Duchastel & Armony, 1993). La standardisation des procédures et la réduction du volume de l'information sont ainsi les deux axes centraux d'une démarche systématique et la catégorisation constitue à cet égard un outil particulièrement précieux. Cette catégorisation permet d'établir un lien entre les données « brutes » et le cadre d'interprétation, sous forme d'interface à géométrie variable entre chacune des unités du corpus et les principes d'organisation de la connaissance. La catégorisation a une valeur théorique et empirique car elle facilite autant l'application de protocoles d'exploration ouverte que la réalisation de fouilles permettant le test d'hypothèses.

L'analyse par tableau croisé sur sphinx permet de trouver des liens entre les réponses prononcées par les interviewés sur plusieurs questions qui leur ont été posées. Les tableaux croisés permettent de retrouver la logique des personnes interrogées dans telle ou telle situation. Ainsi, il est possible sur sphinx de croiser plusieurs variables dans un même tableau pour voir leur lien. Pour ce faire, nous avons cliqué sur le bouton « tableaux croisés » dans le logiciel, puis sélectionné les variables à croiser. Nous avons dans l'analyse, la variable « genre » comme « variable pivot » durant toute l'analyse. La variable pivot est la variable

autour de laquelle vont tourner toutes les autres. Concernant cette sous-partie, nous avons successivement croisé la variable « genre » aux différentes catégories de variables suivants :

-Catégorie 1 : « Prise de décision participante », « Développement des autres », « Exemplarité », « Inspiration » et « Attentes et reconnaissance ».

-Catégorie 2 : « Prise de décision individuelle » et « Contrôle et actions correctrices ».

- Catégorie 3 : « Stimulations intellectuelle » et « Communication efficace ».

Ces liens sont quantifiés par échelle. Une échelle est un ensemble de graduations d'un tableau de mesures. L'échelle permet de donner une fourchette de valeurs, ainsi que de quantifier des phénomènes non mesurables facilement à travers différents signes ou manifestations extérieurs. Les mesures sont faites avec les adverbes de fréquence suivant : toujours, souvent, parfois, rarement, jamais.

### **2.1.2.3.2 Construction des catégories sémantiques (dictionnaire)**

Cette étape est d'une importance capitale pour le travail d'analyse des résultats obtenus dans ce mémoire. Elle consiste à conférer à chaque unité du corpus des « étiquettes » qui la spécifient vis-à-vis d'un certain nombre de règles de classification que nous établissons. Concrètement, à travers cette étape, nous visons à classer les mots les plus fréquemment cités, ainsi que des phrases dont le sens renvoie en un mot ou expression, dans le corpus en fonction d'un système de catégories thématiques. Ainsi, nous obtenons un dictionnaire, c'est-à-dire un recueil contenant des mots, des expressions d'une langue, qui donne des définitions, des informations sur eux. L'objet étant de détecter les différentes caractéristiques des styles de leadership, nous n'avons appliqué cette construction que sur les thèmes : Contrastes leadership masculin/féminin et Perception du leadership exercé. Donc notre dictionnaire sera construit autour de ces deux thèmes.

Ces mots et expressions sont sélectionnés sur les bases des études théoriques et empiriques de ce travail. Autrement dit, le choix du contenu de notre dictionnaire est conditionné par les théories sur les styles de leadership que nous avons parcouru et l'expérience que nous avons expérimentée sur le terrain.

#### **● Aperçu lexical et sémantique**

Le traitement des données qualitatives dans Sphinx-Qualité donne accès automatiquement à cette synthèse globale. Il s'agit d'un nuage de mots qui représente plus ou moins en gros caractère en différentes couleurs, selon leur nombre de citation, les différents mots ou expressions qui reviennent dans les réponses. Dans un premier niveau d'informations, nous remarquons que les mots comme entreprise, femme, homme, leadership ..., apparaissent en gros caractère, ce qui signifie qu'ils s'agissent des mots les plus cités par nos interlocuteurs. La figure suivante présente la synthèse globale de l'analyse des données qualitatives sous forme de nuage de mots.

Figure 4 : Synthèse globale de l'analyse des données qualitatives



Source : Gaye O., 2020

Vu que nous souhaitons construire notre dictionnaire sur les thèmes tels que contrastes leadership masculin/féminin et Perception du leadership exercé, nous allons, dans cette partie, exclure les mots les plus cités qui n'appartiennent pas à ces deux thèmes. Cela nous permettra de faire apparaître, suite à un nouveau traitement automatique, en gros caractères les mots et expressions qui constituent notre dictionnaire. Ainsi, nous obtenons le nuage de mots ci-après :

Figure 5 : Synthèse globale de l'analyse des données qualitatives sur les thèmes « contrastes leadership masculin/féminin » et « Perception du leadership exercé »



Source : Gaye O., 2020

De ce nuage de mots, nous avons construit notre dictionnaire avec comme contenu les mots et expressions suivants : Prise de décision participante, Communication efficace,

Inspiration, Développement des autres, Exemplarité, Stimulation intellectuelle, Prise de décision individuelle, Attentes et reconnaissance et Contrôle et actions correctrices.

Dans le tableau ci-après, nous présentons le dictionnaire avec les mots et expressions et leurs significations.

#### 2.1.2.3.2.1 Dictionnaire thématique

Ce tableau reprend les différents mots et expressions qui reviennent le plus dans les réponses de nos enquêtés et qui concernent particulièrement les thèmes tels que contrastes leadership masculin/féminin et Perception du leadership exercé. Associés à leur signification respective, ces mots et expressions forment le dictionnaire thématique ci-dessous.

*Tableau 5 : Dictionnaire thématique représentant les thèmes « contrastes leadership masculin/féminin » et « Perception du leadership exercé »*

Thèmes	Signification
Communication efficace	Capacité à comprendre l'autre et à être compris en retour dans un échange constructif et équivalent.
Prise de décision participante	Sélectionner les décisions les mieux acceptées et soutenues dans l'exécution par les membres de l'équipe.
Inspiration	Capacité à amener les membres de l'équipe vers l'avant en créant de l'optimisme en eux.
Développement des autres	Consacrer du temps à la formation et au mentorat, écouter les besoins et inquiétudes de chaque membre de l'équipe.
Exemplarité	Adopter le comportement attendu des membres de l'équipe et qui doit les inspirer en retour.
Stimulation intellectuelle	Encourager la créativité des membres de l'équipe.
Prise de décision individuelle	Préférer prendre les décisions seul et faire activement participer les membres de l'équipe à leur mise en œuvre
Attentes et reconnaissance	Définir clairement les attentes et les responsabilités de chacun, reconnaître et apprécier lorsque les objectifs sont atteints.
Actions correctrices	Suivre de près la performance, les erreurs et les écarts par rapport aux objectifs et prendre des actions correctrices.

Source : Gaye O., 2020

Le contenu du dictionnaire servira à l'élaboration de notre questionnaire.

### 2.1.2.3.2.2 L'enquête par questionnaire

Le processus de l'enquête par questionnaire se décline comme suit :

- **Elaboration du questionnaire :** Il s'agit d'abord de créer une nouvelle enquête en remplissant les champs « titres », « commentaires », « organisme » et « période ». Et ensuite de saisir successivement les questions qui constituent notre questionnaire dans le cadre de ce travail de recherche.
- **Création du formulaire :** après avoir élaboré le questionnaire, c'est-à-dire remplir l'ensemble des questions, nous avons créé un formulaire grâce aux fonctionnalités du logiciel sphinx-Quanti.
- **Distribution du formulaire aux salariés :** nous avons recopié les questions du formulaire issu de sphinx-Quanti sur un autre formulaire en ligne grâce à Google Forms. Ainsi, nous avons fait parvenir le formulaire aux salariés en ligne en leur envoyant le lien via leurs comptes mails ou numéros de téléphone (sur WhatsAap).
- **Collecte des réponses :** Il s'agit de saisir successivement les réponses venant des salariés dans sphinx-Quanti.
- **Traitement et analyses des données :** Dans cette dernière étape de manipulation du logiciel sphinx-Quanti, nous avons traité les données issues de l'étude empirique.

Le « genre » reste notre « variable pivot ». Nous allons donc successivement croiser la variable « genre » aux différents groupes de variables suivants :

-Groupe 1 (Dialogue social) : « Représentation », « Réunion », « Déroulement des réunions » et « Revendication ».

-Groupe 2 (Communication) : « Communication interne », « Décision interne », « Réunion d'équipe » et « information ».

-Groupe 3 (Le travail en lui-même) : « Niveau de contrôle », « Niveau d'autonomie », « Niveau de responsabilité » et « Participation à la prise de décisions ».

-Groupe 4 (Les risques psychosociaux) « Niveau de stress », « Épuisement professionnel », « harcèlement », « violence » et « abus ».

-Groupe 5 (le sentiment d'appartenance) : « Valeur », « Vision », « Fierté d'appartenance » et « événement convivial ».

Dans la section suivante, nous présentons, d'une part, les principaux résultats obtenus en analysant les données traitées, et d'autre part, nous discutons de ces résultats.



## **2.2 Présentation et discussion des résultats**

Cette section constitue l'ultime partie du travail. Elle a pour objet, dans un premier temps, de mettre en évidence les caractéristiques du leadership pratiqué par les dirigeants d'entreprises sénégalaises et, dans un second temps, d'examiner les éventuels liens entre les caractéristiques décelées et les indicateurs de performance sociale retenus, à savoir : le dialogue social, la communication, le travail en lui-même, le sentiment d'appartenance et les risques psychosociaux.

Pour ce faire, nous allons d'abord présenter les principaux résultats à travers l'analyse du contenu thématique de notre guide d'entretien pour ensuite présenter les principaux résultats de l'analyse quantitative ; et enfin discuter de la pertinence des résultats finals de l'étude empirique.

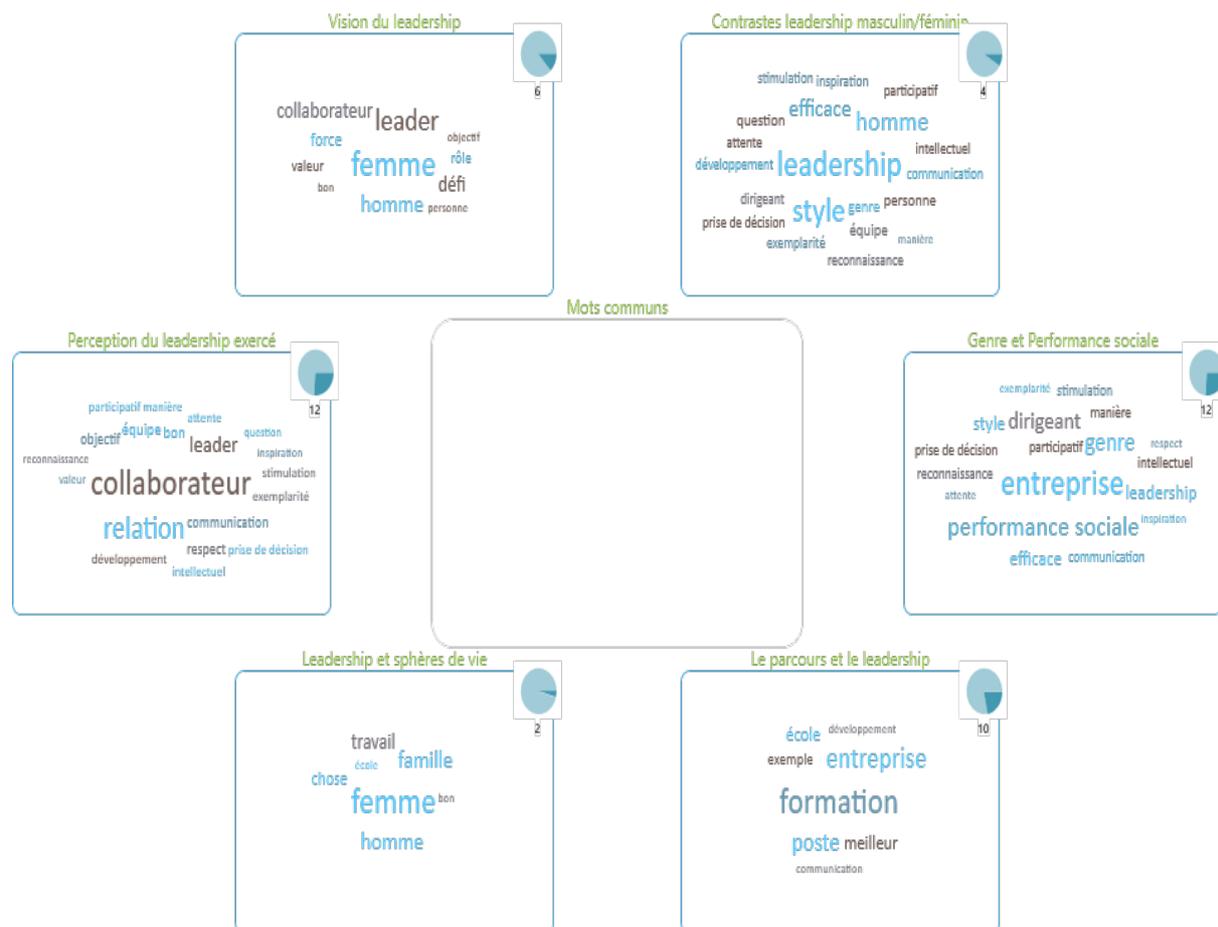
### **2.2.1 Présentation des principaux résultats de l'enquête**

Cette sous-section présente successivement les résultats de l'analyse qualitative et les résultats de l'analyse quantitative.

#### **2.2.1.1 Présentation des résultats de l'analyse qualitative**

Pour mieux analyser les réponses obtenues suite au dépouillement des données qualitatives, nous allons procéder à des analyses par thème (ou contexte). La finalité de ces analyses est de déceler les différences et/ou similitudes dans les réponses des dirigeants d'entreprises sur les différents thèmes qui composent le guide d'entretien que nous avons utilisé. Il s'agit concrètement de voir le contenu de chaque thème dans chaque réponse des dirigeants afin de jauger et classer les opinions les mieux partagées par ces derniers. Ces analyses sont présentées dans la figure et le tableau ci-après :

Figure 6 : Analyse des réponses par contexte



Source : Gaye O., 2020

Cette figure présente l'analyse des réponses des dirigeants selon le thème abordé dans le cadre de l'entretien. Concrètement, elle montre à travers ces nuages de mots les mots les plus prononcés par nos interlocuteurs lorsqu'ils répondent à nos questions.

Tableau 6 : Analyse par contexte : verbatim spécifique de chaque contexte

<p>Le parcours et le leadership</p>	<p>La formation est toujours nécessaire pour une meilleure considération dans l'entreprise. Dirigeant HN</p> <p>J'ai voulu surtout montrer l'exemple que c'est possible d'être femme et de pousser ses études, cet exemple je tenais à le donner à mes paires femmes et mes jeunes sœurs. Dirigeante NG</p> <p>Ma formation dans une université publique avait comme perspective l'occupation de poste comme celui-ci. Dirigeante AT</p> <p>Comme vous le savez ce n'est pas évident pour une femme de rester à l'école pendant aussi longtemps dans une société comme la nôtre.</p> <p>Je me suis donné les moyens d'intégrer Paris-Dauphine et Sciences Po en France pour la communication, et l'université York, au Canada, où je suis arrivée major de ma promotion. Dirigeante ABG</p>
<p>Vision du leadership</p>	<p>Ceci fait d'elles, au regard des hommes leaders, des leaders très exigeants et parfois sévères vis-à-vis des collaborateurs. Dirigeante AT</p> <p>J'incarne les valeurs de l'entreprise et j'essaye de diffuser ces valeurs qui font notre force chez toutes les personnes avec qui je travaille. Dirigeant AD</p> <p>Les défis sont nombreux pour les hommes comme pour les femmes. Dirigeante AT</p> <p>Je reconnais que pour un homme c'est moins compliqué que pour une femme de devenir leader. Dirigeante Mme Y</p> <p>Je tiens beaucoup à la capacitation de mon personnel car j'aime les impliquer dans les prises de décision, donc il leur faut de bonnes connaissances de base mais aussi la bonne information. Dirigeante NG</p>
<p>Contrastes leadership masculin/féminin</p>	<p>Le leadership est dit efficace lorsque la prise de décision est participative et également que le leader montre l'exemple dans l'entreprise. Ça quel que soit son genre. Dirigeante NG</p> <p>Le style de leadership ne dépend pas spécifiquement du genre du dirigeant.</p> <p>Et le leadership c'est une question de comportement et ce dernier est souvent conditionné par l'éducation que la personne a reçue, les valeurs qui la caractérisent et aussi par les ambitions de la personne. Dirigeante AT</p> <p>Ce n'est vraiment pas parce que je suis un homme que je pratique un style de leadership efficace. Dirigeant AD</p> <p>Certainement, il existe différentes manières de diriger et de conduire son équipe, mais celles-ci ne dépendent pas exclusivement du sexe de la personne qui dirige. Dirigeant HN</p>
<p>Perception du leadership exercé</p>	<p>Mon leadership est caractérisé par la prise de décision participative, l'exemplarité, l'inspiration, le développement des autres des stimulations intellectuelles et de la communication efficace. Dirigeante Mme Y</p> <p>Ces facteurs sont avant tout une communication efficace, aussi la responsabilisation des collaborateurs à travers la prise de décision</p>

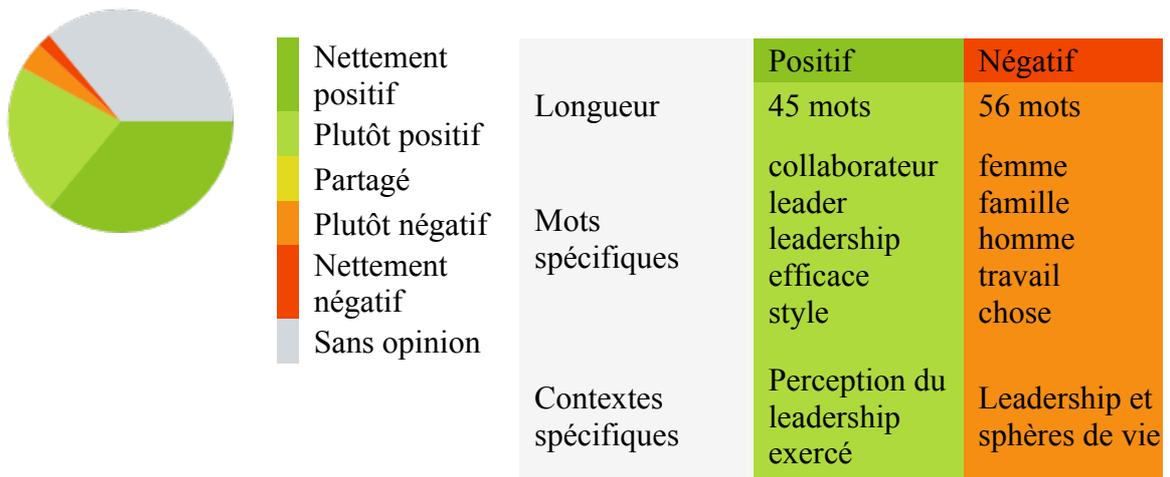
	<p>concertée, l'entraide et aussi le respect des règles du vivre ensemble. Dirigeante NG</p> <p>En ma qualité de directrice donc de leader de l'équipe, je définis clairement les attentes et les responsabilités de tout un chacun. Dirigeante AT</p> <p>C'est donc une question d'éducation de base parce qu'il faut des valeurs pour être leader, pour influencer par exemple il faut inspirer confiance aux autres. Dirigeante ABG</p> <p>Oui, je me sens bien avec cette manière de conduire mon équipe vers l'atteinte de bons résultats. Dirigeant HN</p>
Leadership et sphères de vie	<p>Je ne le crois pas, les difficultés entre la division travail/famille que rencontrent les femmes sont insupportables pour les hommes. Dirigeante Mme Y</p> <p>Pendant ce temps les hommes sont occupés d'autres choses et des choses moins compliquées que gérer une famille. Dirigeante NG</p> <p>Les femmes sont les gérantes des familles, si, en plus de cela, elles occupent des postes de responsabilité, les choses sont plus compliquées pour elles. Dirigeant LD</p> <p>C'est dommage que des femmes ayant un très bon potentiel professionnel restent à la maison pour s'occuper des enfants et des tâches ménagères. Dirigeante NNA</p> <p>J'appelle la bonne pour lui dire ce qu'elle doit préparer comme repas, pour voir si les enfants sont bien rentrés de l'école et pour demander à ce qu'on m'achète de quoi préparer le dîner à ma descente. Dirigeante NG</p> <p>AT</p>
Genre et Performance sociale	<p>Donc ce n'est pas le genre qui rend la performance sociale meilleure, c'est la manière de diriger et pour moi celle-ci ne dépend pas du genre du dirigeant. Dirigeante NG</p> <p>Cela dit ce n'est pas le genre de dirigeant en tant que tel qui impacte la performance de l'entreprise mais plutôt le style de leadership pratiqué par le leader, qu'il soit homme ou femme. Dirigeante AT</p> <p>Ce qui est sûr c'est que le style de direction influence la performance sociale de l'entreprise. Dirigeant LD</p> <p>Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains qui rendent un certain style de leadership efficace. Dirigeant HN</p>

Source : Gaye O., 2020

Ce tableau présente des réponses de quelques dirigeantes et dirigeants pour chaque thème du guide d'entretien. Il s'agit d'un résumé obtenu à partir d'un recoupement dans les réponses.

*Figure 7 : Orientation des réponses et sentiments*

 Documentation : 100%



NB : Ici l'expression « sans opinion » signifie que certaines réponses sont neutres. Ceci s'explique par la présence de certaines questions qui ne demandent pas une prise de position comme les questions sur la présentation de la personne ou sur son parcours. Cependant, la tendance dominante dans les réponses reflète une orientation positive. Donc la qualité des réponses permet de bien décrire l'orientation du texte.

Nous constatons dans le verbatim que beaucoup de dirigeants d'entreprises admettent qu'il existe des combinaisons de facteurs humains qui rendent un certain style de leadership efficace. Et ces facteurs humains auxquels ils font allusion sont détectés dans plusieurs de leurs réponses.

Dans la présentation des principaux résultats de l'analyse quantitative, nous allons essayer de voir dans quelle catégorie de dirigeant, selon le genre, nous trouvons le plus ces facteurs.

### 2.2.1.2 Présentation des résultats de l'analyse quantitative

Le questionnaire élaboré et soumis à une centaine de salariés nous a permis d'avoir 62 observations (questionnaires dûment remplis) réparties équitablement selon le genre des dirigeants des salariés enquêtés.

Tableau 7: Répartition des réponses des enquêtés selon le genre de leur dirigeant

Genre		
	Nb	% cit.
Homme	31	50,0%
Femme	31	50,0%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0%</b>

Source : Gaye O., 2020

Les premiers éléments de réponses issus de l'enquête quantitative sont obtenus suite au dépouillement automatique effectué par le logiciel sphinx et présentés dans le tableau ci-après :

*Tableau 8 : Tableau de dépouillement automatique des premiers éléments de réponses de l'enquête quantitative*

<b>Dépouillement automatique par le logiciel sphinx</b>						
	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours	Total
Prise de décision participante	<b>8,1%</b>	<b>16,1%</b>	<b>8,1%</b>	<b>19,4%</b>	<b>48,4%</b>	<b>100,0%</b>
Stimulation intellectuelle	<b>0,0%</b>	<b>1,6%</b>	<b>8,1%</b>	<b>40,3%</b>	<b>50,0%</b>	<b>100,0%</b>
Communication efficace	<b>0,0%</b>	<b>1,6%</b>	<b>4,8%</b>	<b>21,0%</b>	<b>72,6%</b>	<b>100,0%</b>
Développement des autres	<b>3,2%</b>	<b>25,8%</b>	<b>19,4%</b>	<b>22,6%</b>	<b>29,0%</b>	<b>100,0%</b>
Exemplarité	<b>1,6%</b>	<b>17,7%</b>	<b>14,5%</b>	<b>27,4%</b>	<b>38,7%</b>	<b>100,0%</b>
Inspiration	<b>0,0%</b>	<b>17,7%</b>	<b>19,4%</b>	<b>35,5%</b>	<b>27,4%</b>	<b>100,0%</b>
Attentes et reconnaissance	<b>0,0%</b>	<b>13,1%</b>	<b>24,6%</b>	<b>31,1%</b>	<b>31,1%</b>	<b>100,0%</b>
Prise de décision individuelle	<b>37,1%</b>	<b>17,7%</b>	<b>12,9%</b>	<b>12,9%</b>	<b>19,4%</b>	<b>100,0%</b>
Contrôle et actions correctrices	<b>33,9%</b>	<b>17,7%</b>	<b>8,1%</b>	<b>19,4%</b>	<b>21,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total</b>	<b>9,3%</b>	<b>14,4%</b>	<b>13,3%</b>	<b>25,5%</b>	<b>37,5%</b>	<b>100,0%</b>

Source : Gaye O., 2020

Le dépouillement automatique montre à travers le tableau ci-dessus, en ce qui concerne l'identification du style de leadership, certaines pratiques plus ou moins significatives chez les dirigeants. Sur le tableau, nous pouvons lire que la « communication efficace » et la « stimulation intellectuelle » sont des pratiques fréquemment utilisées en entreprise par les dirigeants. Ces pratiques sont respectivement à 72,6% et 50,0% toujours déployées en entreprise. Ensuite, on remarque que les « prise de décision participante », « inspiration », « attentes et reconnaissances », « exemplarité », et « développement des autres » sont selon les réponses entre 27,4% et 48,4% toujours pratiquées par les leaders. Et enfin, le tableau montre que la prise de « décision individuelle » et le « contrôle et actions correctrices » sont à moins de 21% des réponses toujours pratiquées par les dirigeants.

Le tableau montre également que ces pratiques, si elles ne sont pas toujours utilisées, sont souvent pratiquées par les leaders. Donc nous pouvons dire que toutes les neuf pratiques décelées dans les réponses des dirigeants sont, selon les salariés, très souvent, pour ne pas dire toujours, déployées.

Toutefois, ce ne sont pas tous les dirigeants qui déploient toutes ces pratiques en même temps.

Ainsi, nous allons dans ce qui suit, dans un premier temps, analyser les résultats concernant la partie identification du style de leadership en croisant le « genre » et chacune des neuf pratiques précitées. Puis, dans un second temps, analyser les résultats qui concernent l'évaluation de la performance sociale de l'entreprise en croisant le « genre » et chacun des paramètres de mesure de la performance sociale retenus dans le cadre de ce travail de recherche.

#### **2.2.1.2.1 Genre et Pratiques de leadership**

Dans cette sous partie, nous analysons les résultats concernant la partie identification du style de leadership des dirigeants en croisant la variable « genre » avec chacune des différentes catégories des neuf pratiques de leadership précitées.

##### **2.2.1.2.1.1 Genre et Catégorie 1**

La catégorie 1 est constituée des variables suivantes : Prise de décision participante, Développement des autres, Exemplarité, Inspiration, Attentes et reconnaissance.



Tableau 9 : Caractéristiques de Genre au regard des variables de la catégorie 1

Genre	Prise de décision participante	Développement des autres	Exemplarité	Inspiration	Attentes et reconnaissance
Homme (31)	Rarement (10 ; 32,3%) Souvent (6 ; 19,4%) Toujours (6 ; 19,4%)	Rarement (15 ; 48,4%) Parfois (8 ; 25,8%)	Rarement (11 ; 35,5%) Parfois (8 ; 25,8%) Toujours (6 ; 19,4%)	Rarement (11 ; 35,5%) Parfois (9 ; 29,0%) Souvent (7 ; 22,6%)	Parfois (12 ; 38,7%) Rarement (8 ; 25,8%) Souvent (7 ; 22,6%)
Femme (31)	Toujours (24 ; 77,4%) Souvent (6 ; 19,4%)	Toujours (15 ; 48,4%) Souvent (11 ; 35,5%)	Toujours (18 ; 58,1%) Souvent (12 ; 38,7%)	Souvent (15 ; 48,4%) Toujours (13 ; 41,9%)	Toujours (16 ; 51,6%) Souvent (12 ; 38,7%)
<b>ENSEMBLE (62)</b>	<b>Toujours (30)</b> <b>Souvent (12)</b> <b>Rarement (10)</b>	<b>Toujours (18)</b> <b>Rarement (16)</b> <b>Souvent (14)</b>	<b>Toujours (24)</b> <b>Souvent (17)</b> <b>Rarement (11)</b>	<b>Souvent (22)</b> <b>Toujours (17)</b> <b>Parfois (12)</b>	<b>Souvent (19)</b> <b>Toujours (19)</b> <b>Parfois (15)</b>

Source : Gaye O., 2020

Le tableau ci-dessus présente le genre des dirigeants et les 5 pratiques les plus utilisées en termes de leadership dans les entreprises sénégalaises. À travers le tableau, nous pouvons lire les liens entre le genre du dirigeant et ces différentes pratiques.

Nous constatons ainsi que toutes ces pratiques sont plus présentes chez les dirigeants femmes que chez leurs homologues hommes. Pour ce qui est de la « prise de décision participante », elle est toujours à 77,4% des réponses et à 19,4% des réponses souvent pratiquées par les femmes leaders. Tandis que, chez les hommes, la « prise de décision participante » n'est pas fréquemment utilisée. Plus de 32% des réponses disent que les hommes recourent rarement à cette pratique dans leur entreprise. En outre, nous constatons toujours à travers le tableau que les pratiques telles que le « Développement des autres », l'« Exemplarité », l'« Inspiration » et les « Attentes et reconnaissances » sont plus fréquentes chez les leaders femmes que chez les leaders hommes.

#### 2.2.1.2.1.2 Genre et Catégorie 2

La catégorie 2 est constituée des variables suivantes : Prise de décision individuelle, Contrôle et actions correctrices.

Tableau 10 : Caractéristiques de Genre au regard des variables de la catégorie 2

Genre	Prise de décision individuelle	Contrôle et actions correctrices
Homme (31)	Toujours (12 ; 38,7%) Souvent (8 ; 25,8%) Parfois (6 ; 19,4%)	Toujours (13 ; 41,9%) Souvent (11 ; 35,5%)
Femme (31)	Jamais (22 ; 71,0%) Rarement (7 ; 22,6%)	Jamais (20 ; 64,5%) Rarement (6 ; 19,4%)
<b>ENSEMBLE (62)</b>	<b>Jamais (23)</b> <b>Toujours (12)</b> <b>Rarement (11)</b>	<b>Jamais (21)</b> <b>Toujours (13)</b> <b>Souvent (12)</b>

Source : Gaye O., 2020

Les informations sur ce tableau montrent que les leaders hommes utilisent plus fréquemment des pratiques telles la « Prise de décision individuelle » et « Contrôle et actions correctrices ». Les résultats de ce tableau stipulent que les dirigeants hommes pratiquent très souvent la « Prise de décision individuelle » et « Contrôle et actions correctrices ». Pendant ce temps, les femmes leaders pratiquent rarement pour ne pas dire jamais; ces éléments de cette catégorie 2.

### 2.2.1.2.1.3 Genre et Catégorie 3

La catégorie 3 est constituée des variables suivantes : Stimulations intellectuelle, Communication efficace.

*Tableau 11 : Caractéristiques de Genre au regard des variables de la catégorie 3*

<b>Genre</b>	<b>Stimulations intellectuelle<sup>1</sup></b>	<b>Communication efficace</b>
<b>Homme (31)</b>	Souvent (15 ; 48,4%) Toujours (13 ; 41,9%)	Toujours (20 ; 64,5%) Souvent (9 ; 29,0%)
<b>Femme (31)</b>	Toujours (18 ; 58,1%) Souvent (10 ; 32,3%)	Toujours (25 ; 80,6%)
<b>ENSEMBLE (62)</b>	<b>Toujours (31)</b> <b>Souvent (25)</b> <b>Parfois (5)</b>	<b>Toujours (45)</b> <b>Souvent (13)</b> <b>Parfois (3)</b>

Source : Gaye O., 2020

Le tableau montre qu'en ce qui concerne la « communication efficace » et la « stimulation intellectuelle », la différence d'utilisation n'est pas importante entre les dirigeants de genre différent. On constate que les hommes comme les femmes leaders font fréquemment appel à ces deux pratiques de leadership dans les entreprises. Nous retenons de l'analyse des résultats que parmi les neuf pratiques de leadership décelées chez les dirigeants, 5 de la catégorie 1 sont fréquemment constatées chez les leaders femmes, 2 de la catégorie 2 sont fréquemment observées chez les leaders hommes et les 2 de la dernière catégorie sont souvent pratiquées par les dirigeants des deux genres.

### 2.2.1.2.2 Genre et Paramètres de mesure de la performance sociale

Dans cette partie, nous analysons les résultats concernant l'évaluation de la performance sociale de l'entreprise à travers le croisement de la variable « genre » avec chacun des paramètres de mesure de la performance sociale retenus dans le cadre de ce travail de recherche.

#### 2.2.1.2.2.1 Genre et dialogue social

Le paramètre « dialogue social » est composé des variables suivantes : représentation, réunion, déroulement des réunions, revendication.

Tableau 12: Caractéristique Genre et dialogue social

Genre	Représentation	Réunion	Déroulement des réunions	Revendication
Homme (31)				Oui (16 ; 51,6%)
Femme (31)				Oui (31 ; 100,0%)
ENSEMBLE (62)	Oui (52) Non (10)	Oui (56) Non (6)	Bien (45) Mal (12) Autre (5)	Oui (47) Non (15)

Source : Gaye O., 2020

Ce tableau présente les résultats de l'analyse croisée du genre avec les différentes variables composantes du dialogue social. L'analyse consiste à voir les relations entre le genre et ces variables. Il s'agit concrètement de voir en quoi le genre du dirigeant peut impacter sur l'existence d'une représentation du personnel, sur la fréquence des réunions et leurs déroulements ainsi que sur le niveau de prise en charge des revendications dans l'entreprise.

Nous remarquons que tableau n'affiche pas les différences de pourcentages des réponses entre les différentes modalités concernant les variables telles que « représentation », « réunion » et « déroulement des réunions ». Ce vide s'explique par le fait que la modalité « oui » est fréquemment prononcée dans les réponses concernant les deux premières variables : « représentation », « réunion » chez les hommes comme chez les femmes. Et la modalité « bien » est aussi fréquemment prononcée dans les réponses concernant la variable « déroulement des réunions » également chez les leaders des deux genres. Toutefois, en ce qui concerne la prise en charge des revendications, le tableau montre que les leaders femmes l'appliquent à 100% et les leaders hommes à 51,6%.

### 2.2.1.2.2.2 Genre et communication

Le paramètre « communication » est constitué des variables suivantes : communication interne, décision interne, réunion d'équipe, information.

Tableau 13: Caractéristiques Genre et communication

Genre	Communication interne	Décision interne	Réunion d'équipe	Information
Homme (31)		Oui (20 ; 64,5%)	Non (16 ; 51,6%)	Oui (17 ; 54,8%)
Femme (31)		Oui (30 ; 96,8%)	Oui (29 ; 93,5%)	Oui (30 ; 96,8%)
<b>ENSEMBLE (62)</b>	du haut vers le bas, vice versa (54) uniquement du haut vers le bas (8)	Oui (50) Non (12)	Oui (44) Non (18)	Oui (47) Non (14)

Source : Gaye O., 2020

Sur ce tableau, on voit en ce qui concerne la variable « communication interne », que la répartition des pourcentages des réponses ne s'affiche pas. Ce vide s'explique par le fait que la communication interne se fait presque toujours « du haut vers le bas » en entreprise quel que soit le genre du dirigeant. Par contre, les variables « décision interne », « réunions d'équipe » et « information » sont à plus 93,5% liées à la modalité « oui » chez les femmes. Tandis que pour les dirigeants hommes, c'est seulement les variables « décision interne » et « information » qui sont plus liées à la modalité « oui », la variable « réunions d'équipe » quant à elle est plus liée à la modalité « non » selon 51,6% des réponses.

### 2.2.1.2.2.3 Genre et travail

Le paramètre « travail » est composé des variables suivantes : niveau de contrôle, niveau d'autonomie, niveau de responsabilité, participation à la prise de décisions.

Tableau 14 : Caractéristiques Genre et travail

Genre	Niveau de contrôle	Niveau d'autonomie	Niveau de responsabilité	Participation à la prise de décisions
Homme (31)	Acceptable (16 ; 51,6%) Intense (15 ; 48,4%)	Suffisant (17 ; 54,8%) Insuffisant (14 ; 45,2%)	Suffisant (18 ; 58,1%) Insuffisant (13 ; 41,9%)	Non (24 ; 77,4%)
Femme (31)	Acceptable (31 ; 100,0%)	Suffisant (30 ; 96,8%)	Suffisant (31 ; 100,0%)	Oui (29 ; 93,5%)
<b>ENSEMBLE (62)</b>	<b>Acceptable (47)</b> <b>Intense (15)</b>	<b>Suffisant (47)</b> <b>Insuffisant (15)</b>	<b>Suffisant (49)</b> <b>Insuffisant (13)</b>	<b>Oui (36)</b> <b>Non (26)</b>

Source : Gaye O., 2020

Sur ce tableau, on peut lire que les variables : « niveau de contrôle », « niveau d'autonomie », « niveau de responsabilité » et « participation à la prise de décisions » sont significativement et positivement influencées par le « genre » femme. Cependant, près de 50% des réponses affirment que les trois premières variables à savoir « niveau de contrôle », « niveau d'autonomie » et « niveau de responsabilité » sont influencées négativement par le « genre » homme. Et pour la « participation à la prise de décisions » la modalité « non » est à 77,4% des réponses présentent chez le « genre » homme.

#### 2.2.1.2.2.4 Genre et risques psychosociaux

Le paramètre « risques psychosociaux » est composé des variables suivantes : niveau de stress, épuisement professionnel, harcèlement, violence, abus.

Tableau 15 : Caractéristiques Genre et risques psychosociaux

Genre	Niveau de stress	Épuisement professionnel	Harcèlement	Violence	Abus
Homme (31)	Insupportable (17 ; 54,8%)	Oui (21 ; 67,7%)			Non (17 ; 54,8%)
Femme (31)	Supportable (30 ; 96,8%)	Non (28 ; 83,9%)			Non (29 ; 93,5%)
ENSEMBLE (62)	Supportable (44)	Non (36)	Non (57)	Non (56)	Non (46)
	Insupportable (18)	Oui (26)	Oui (5)	Oui (6)	Oui (16)

Source : Gaye O., 2020

Pour le tableau croisé du genre avec les risques psychosociaux, nous remarquons dans un premier temps un vide concernant la répartition des pourcentages des réponses dans les deux colonnes des variables « harcèlement » et « violence ». Ce vide s'explique par le fait que ces variables ne sont presque jamais constatées en entreprise quel que soit le genre du dirigeant. Concrètement, nous pouvons lire que sur les 62 observations, les variables « harcèlement » et « violence » sont respectivement présentes dans 5 et 6 réponses. Dans un second temps, nous remarquons que l'abus de pouvoir matérialisé par la variable « abus » est rarement (moins 7% des réponses) constaté chez les leaders femmes et est parfois (moins 46% des réponses) constaté chez les leaders hommes. En ce qui concerne les autres variables : « niveau de stress » et « épuisement professionnel », elles sont respectivement plus insupportables et présentes chez les réponses concernant les leaders hommes. Avec les femmes leaders, nous remarquons l'inverse.

### 2.2.1.2.2.5 Genre et sentiment d'appartenance

Le paramètre « sentiment d'appartenance » est composé des variables suivantes : valeur, vision, fierté d'appartenance, événement convivial.

Tableau 16: Caractéristiques Genre et sentiment d'appartenance

Genre	Valeur	Vision	Fierté d'appartenance	Evènement convivial
Homme (31)			Oui (17 ; 54,8%)	Oui (17 ; 54,8%)
Femme (31)			Oui (31 ; 100,0%)	Oui (30 ; 96,8%)
ENSEMBLE (62)	Oui (54) Non (8)	Oui (56) Non (6)	Oui (48) Non (14)	Oui (47) Non (15)

Source : Gaye O., 2020

Sur ce tableau, nous pouvons lire que la majorité des salariés interrogés partage la valeur et connaît la vision de leur entreprise. C'est cette dernière affirmation qui explique d'ailleurs l'absence de la répartition des pourcentages des réponses matérialisée par le vide constaté dans les colonnes des variables « valeur » et « vision ». Par contre seul 54,8% des salariés dirigés par des leaders hommes sont fiers d'appartenir à leur entreprise actuelle, contre 100% pour ceux sous la direction d'une femme. Concernant les événements conviviaux, ils s'organisent presque toujours (96,8% des réponses) dans les entreprises dont les leaders sont des femmes. Celles dirigées par des hommes organisent ces événements un peu souvent (54,8%).

## 2.2.2 Discussion des principaux résultats

La question centrale qui nous a amené à effectuer ce travail de recherche est la suivante : en quoi le genre du dirigeant peut-il impacter la performance sociale des entreprises ? Pour apporter des éléments de réponse à cette question, nous avons tenté de voir s'il existe un leadership féminin à côté d'un leadership masculin. Et au cas échéant, démontrer que le leadership selon le genre a un impact sur la performance sociale de l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons réalisé notre étude empirique en deux phases. Dans un premier temps, l'étude est réalisée auprès de dirigeants d'entreprises sénégalaises, et dans un second temps, elle est faite en interrogeant des salariés des entreprises sénégalaises.

Les principaux résultats obtenus peuvent donc être interprétés en deux phases. Ainsi, nous parviendrons à vérifier successivement nos hypothèses de recherche qui sont :

Hypothèse 1 : Le genre du leader influence son style de leadership.

Hypothèse 2 : Le style de leadership transformationnel influence la performance sociale de l'entreprise en renforçant le climat social de l'entreprise

### **2.2.2.1 Genre et pratiques de leadership**

Les conditions des hommes et des femmes dans les entreprises sénégalaises ne sont pas les mêmes. Les constructions sociales notamment liées au genre qui gangrènent beaucoup de pays du monde comme le Sénégal ne laissent pas indifférentes les entreprises. Car les entreprises sont aussi la société en miniature. Dans les entreprises sénégalaises, les femmes leaders font aussi face à des stéréotypes même lorsqu'elles sont dans le top management. Elles sont ainsi, en plus des obstacles inhérents à la position de leader, confrontées à des obstacles liés à des phénomènes sociaux. Au Sénégal, il y a par exemple des personnes qui pensent que l'homme ne doit en aucun cas obéir à la femme. Donc ils acceptent difficilement d'exécuter des décisions dictées par des femmes. D'autres croient que le rôle de la femme se limite au fait simple d'être épouse et femme au foyer. Fort de ces constats, les femmes pour remédier à ces obstacles, ont développé des caractéristiques différentes des valeurs dites « traditionnelles » de leadership telles que la compétition, le contrôle et les comportements agressifs (Helgesin, 1990 ; Pounder et al., 2002 ; Rosener, 1990). La société confère aux femmes, le rôle de mère synonyme de protectrice, formatrice. Ceci influence leur manière de diriger leur équipe car selon Eagly (1987), les comportements des individus seraient fortement influencés par leur rôle de genre, culturellement défini. Donc les femmes tendent souvent à développer une relation unique avec leurs employés, notamment en consacrant du temps à la formation et au mentorat, en écoutant les besoins et inquiétudes de chaque membre de leur équipe. Elles pratiquent ainsi beaucoup le comportement de leadership dit : développement des autres ou considération individualisée. Ce, pour mieux créer une bonne relation d'échange avec les employés.

Les femmes sont identifiées par des caractéristiques telles que la compassion, la générosité, le sentimentalisme, la tendresse ; alors que leurs homologues hommes sont identifiés par des caractéristiques telles que la domination, l'agressivité, l'ambition, l'indépendance et la confiance en soi. Les femmes leaders trouvent souvent des difficultés à s'approprier les caractéristiques des hommes au regard de leur rôle de genre féminin. Autrement dit, le rôle de genre féminin de la femme n'est pas toujours approprié aux caractéristiques traditionnelles du leadership telles que la compétition, le contrôle et les comportements agressifs. Afin d'éradiquer ce problème de conflit de rôles, les femmes leaders

auraient plus tendance à adopter des comportements transformationnels, et à accroître les relations d'échange. Du coup, elles préféreraient développer une relation de haute qualité avec leurs collaborateurs. C'est ce qui explique le fait que les femmes « prêchent par l'exemple », c'est-à-dire adoptent le comportement attendu des membres de l'équipe et qui doit les inspirer en retour. Il s'agit ici de la pratique de leadership dit : Exemplarité. Et en même temps, elles permettent à leurs collaborateurs de participer à la prise de décision en sélectionnant les décisions les mieux acceptées et soutenues dans l'exécution par les membres de l'équipe. D'où le comportement de leadership dit : prise de décision participante. En plus de permettre la prise de décision concertée, les femmes ont tendance à toujours bien définir les attentes et responsabilités de chacun et n'hésitent pas à apprécier lorsque les objectifs sont atteints. Contrairement aux femmes, les hommes font montre de la domination, de l'agressivité, de l'ambition, de l'indépendance et de la confiance en soi. C'est pourquoi ils préfèrent prendre unilatéralement les décisions et faire activement participer les membres de l'équipe à leur mise en œuvre. En outre, ils suivent de près la performance, les erreurs et les écarts par rapport aux objectifs et n'hésitent pas à prendre des actions correctrices. Ainsi, leur style de leadership est caractérisé par la prise de décision individuelle et les actions correctrices.

Enfin, pour que les objectifs soient efficacement atteints, les leaders hommes et femmes ont recours à une communication efficace, autrement dit, ils font montre de la capacité à comprendre l'autre et à être compris en retour dans un échange constructif et équivalent. De plus, ils encouragent la créativité des membres de l'équipe. Ainsi, les deux comportements de leadership, à savoir la communication efficace et la stimulation intellectuelle, sont présents aussi bien chez les hommes que chez les femmes.

Nous retenons que :

- ✓ les femmes utilisent plus souvent que les hommes cinq des neuf pratiques de leadership, à savoir : la prise de décision participante, le développement des autres (ou considérations individualisées), l'exemplarité (charisme), l'inspiration et les attentes et reconnaissances ;
- ✓ les hommes quant à eux pratiquent plus souvent la prise de décision individuelle et les actions correctrices (gestion par exception) ;
- ✓ les hommes et les femmes font souvent appel, dans leurs pratiques en leadership, la communication efficace et la stimulation intellectuelle.

Ces affirmations montrent que notre hypothèse 1 est vérifiée ainsi que l'ensemble des sous-hypothèses qui la composent.

Hypothèse 1 : Le genre du leader influence son style de leadership. VÉRIFIÉE

*Sous-hypothèse H1.1* : Les femmes leaders pratiquent un leadership positivement lié avec les sous dimensions du leadership transformationnel : « charisme », « stimulations intellectuelles », « considérations individualisées ». VÉRIFIÉE

*Sous-hypothèse H1.2* : Les hommes leaders pratiquent plus un leadership positivement lié avec la sous-dimension du leadership transactionnel : « gestion par exception ». VÉRIFIÉE

*Sous-Hypothèse H1.3* : Les femmes leaders entretiennent une relation ELM de meilleure qualité avec leurs subordonnés que les hommes leaders. VÉRIFIÉE

### **2.2.2.2 Genre et performance sociale**

L'entreprise a l'obligation d'être de plus en plus performante, car il y va de sa survie dans un environnement où il y a une forte concurrence. Mais la performance ne peut plus être exigée à n'importe quel prix humain. En effet, la ressource humaine est indispensable pour non seulement la manipulation de toutes les autres ressources qu'utilisent l'entreprise, mais aussi pour l'atteinte de ses objectifs. Ainsi, les employés seraient souvent surutilisés par les dirigeants des entreprises. Malheureusement, cette surutilisation ne rend pas les salariés productifs ; au contraire, ils sont fatigués, démotivés, souvent absentéistes à cause notamment des maladies. Le dirigeant a ainsi tendance à imposer son style de direction, mais son action est variable selon le contexte dans lequel il se trouve. Dans leurs travaux de recherches, Castanias et Helfat (2001) affirment que les dirigeants réagissent différemment face à un contexte économique similaire. Selon le contexte de l'entreprise, le pouvoir d'influence du dirigeant sur la performance de l'entreprise dépend de ses qualités personnelles (Adams et al., 2005), innées et intuitives. Donc de son leadership.

Ces différences font apparaître divers styles de leadership qui peuvent impacter d'une manière ou d'une autre la performance sociale de l'entreprise. Dans le cadre de notre travail, nous avons constaté que les dirigeants, qui pratiquent souvent le style de leadership caractérisé par des pratiques comme la prise de décision participante, le développement des autres (ou les considérations individualisées), l'exemplarité (charisme), l'Inspiration, la communication efficace, la stimulation intellectuelle et les attentes et reconnaissances, ont une meilleure performance sociale. En effet,

- La communication efficace et la prise de décision participante renforcent la communication interne et la prise de décision interne, en permettant la bonne circulation de l'information des dirigeants aux salariés, et vice versa, à travers l'organisation récurrente et pertinente des réunions dans l'entreprise.
- Le développement des autres (ou considérations individualisées) permet de détecter souvent les manquements, les dysfonctionnements, les ressentis des salariés, leurs besoins... et d'agir en conséquence pour le bien de l'entreprise et des acteurs qui la composent. Ainsi, les dirigeants qui pratiquent ce comportement de leadership rendent meilleur le dialogue social qui recouvre tout ce qui favorise la compréhension entre les différentes composantes de la société et prévient considérablement les risques psychosociaux. Les risques psychosociaux désignent la catégorie de risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les

conditions d'emploi, et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental et d'induire divers troubles psychosociaux.

- En fin, l'inspiration, l'exemplarité, la stimulation intellectuelle et les attentes et reconnaissances renforcent le sentiment d'appartenance à l'entreprise du salarié. Le sentiment d'appartenance à l'entreprise est une notion de l'ordre de la psychosociologie en entreprise. Elle est inhérente aux salariés et consiste de fait en un lien d'affection entre l'entreprise et les collaborateurs. Plus le leader montre l'exemple, fait preuve de motivation inspirante et de stimulation intellectuelle et fait montre de reconnaissances vis-à-vis de ses collaborateurs, plus il renforce leur besoin de rester dans l'entreprise.

Les femmes utilisent souvent ces 7 pratiques qui renforcent la performance sociale de l'entreprise contrairement aux hommes qui ont souvent recours aux pratiques traditionnelles de leadership comme la prise de décision individuelle. Ce qui explique dans le cadre de ce travail que les entreprises dirigées par des femmes sont socialement beaucoup plus performantes que celles dirigées par leurs homologues hommes. Donc nous constatons qu'il existe un lien entre le genre et la performance sociale de l'entreprise, lequel lien passe par le style de leadership du dirigeant. Autrement dit, la relation n'est pas causale. En effet, si les entreprises dirigées par des femmes sont socialement beaucoup plus performantes que celles dirigées par leurs homologues hommes, c'est parce que les femmes pratiquent un style de leadership caractérisé par les 7 pratiques précitées.

Ainsi, nous pouvons dire, en conclusion, que notre deuxième hypothèse et les sous hypothèses qui la composent sont vérifiées.

*Hypothèse 2* : Le style de leadership transformationnel influence la performance sociale de l'entreprise. VÉRIFIÉE

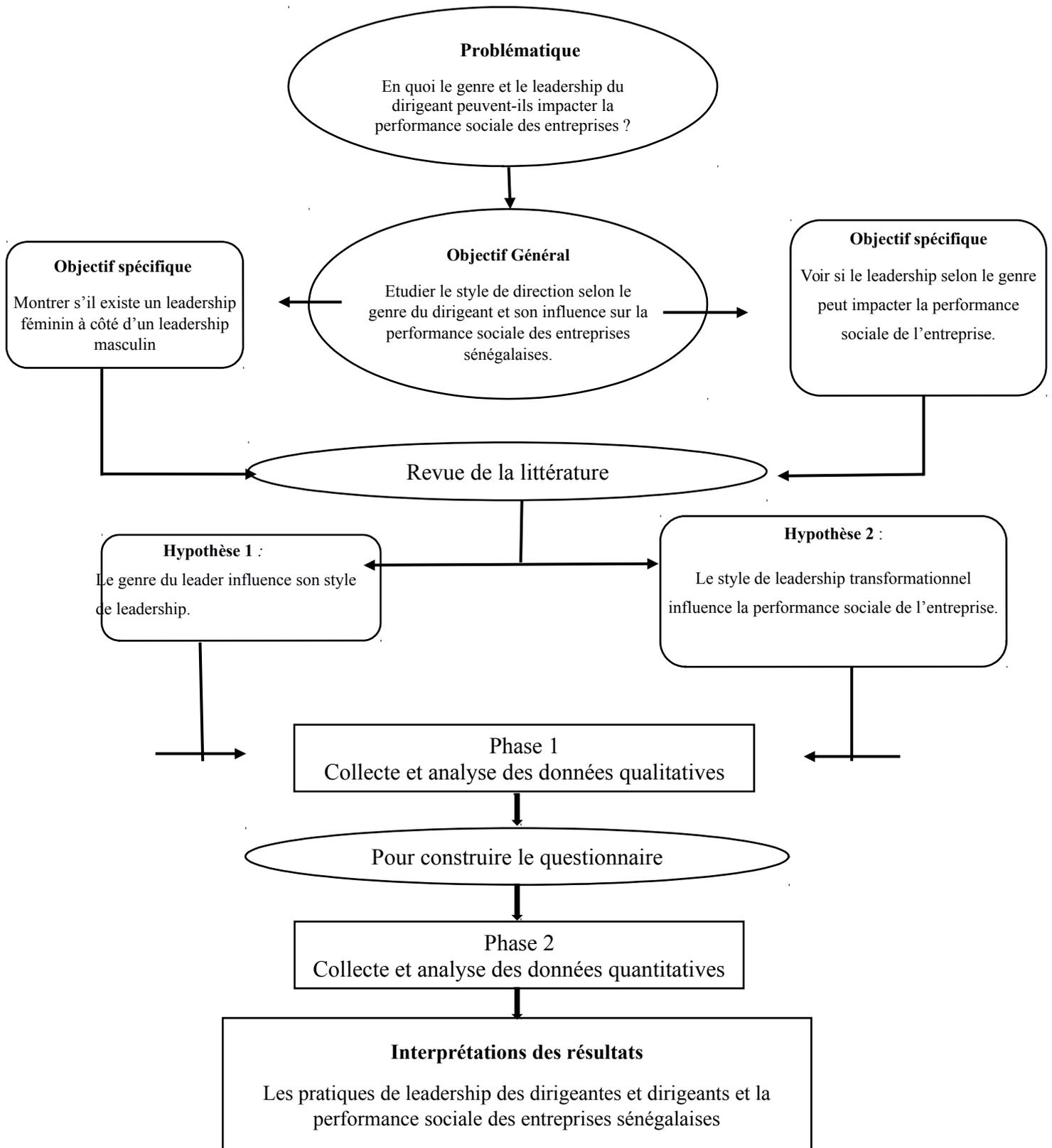
*Sous-Hypothèse H2.1* : Les leaders qui pratiquent un leadership positivement lié aux sous-dimensions du leadership transformationnel, « charisme », « stimulations intellectuelles », « considérations individualisées », renforcent le climat social de l'entreprise. VÉRIFIÉE.

*Sous-Hypothèse H2.2* : Les leaders qui pratiquent un leadership positivement lié avec les sous-dimensions du leadership transformationnel : « charisme », « stimulations intellectuelles », « considérations individualisées » renforcent le sentiment d'appartenance à l'entreprise des salariés. VÉRIFIÉE.

*Sous-hypothèse H2.3* : Les leaders qui pratiquent un leadership positivement lié avec les sous dimensions du leadership transformationnel : « charisme », « stimulations intellectuelles » « considérations individualisées » facilitent le travail en entreprise. VÉRIFIÉE.

L'objectif de ce dernier chapitre était de présenter, dans une première section, la démarche méthodologique suivie pour la collecte, le traitement et l'analyse des données et, dans une seconde section, la discussion des principaux résultats.

Figure 8 : Modèle final de la recherche



Source : Gaye O., 2020

Cette figure est la continuité de la figure 2 présentée à la page 27. Elle présente le modèle final de la recherche complété par des informations relatives aux différentes phases de la méthodologie utilisée dans le cadre de ce mémoire.

## CONCLUSION GENERALE

Ce présent travail avait globalement pour objectif d'étudier le style de leadership selon le genre du dirigeant et son influence sur la performance sociale des entreprises sénégalaises.

Pour atteindre cet objectif, nous avons collecté et traité un ensemble de réponses venant successivement des dirigeants et des salariés d'entreprises sénégalaises. Ces réponses nous ont permis, dans un premier temps, de comprendre que les dirigeants font recours à différentes pratiques de leadership qui apparaissent sous forme de comportements et caractérisent leur style de leadership. Dans un second temps, nous avons pu constater à travers les réponses qu'il existe différents styles de leadership souvent influencés par la socialisation des leaders et qui impactent la performance sociale des entreprises.

En ce qui concerne le style de management, nous avons identifié un ensemble de pratiques de leadership qui peuvent rendre le leadership des dirigeants très efficace et la performance sociale meilleure. Il s'agit de la prise de décision participative, le développement des autres (ou considérations individualisées), l'exemplarité (charisme), l'inspiration, la communication efficace, la stimulation intellectuelle et les Attentes et reconnaissances. Ces pratiques, même si elles sont plus présentes chez les femmes leaders, sont aussi utilisées par des hommes leaders. A travers ce mémoire, il est stipulé que les dirigeants qui usent le plus de ces pratiques ont une performance sociale meilleure.

Le mémoire inclut un double intérêt : d'une part, un intérêt théorique qui permet aux chercheurs et aux propriétaires d'entreprises de comprendre les caractéristiques comportementales et les pratiques managériales des dirigeants d'entreprises ; d'autre part, un intérêt pratique qui facilite le choix du style de management pour son entreprise.

Comme toute étude scientifique, notre travail présente un certain nombre de limites. Ces dernières que nous allons présenter ci-après, peuvent en termes de perspectives de recherche, consister à des sujets ou être incluses dans un sujet afin d'être élucidées. Concrètement, en ce qui concerne la revue de la littérature, elle ne nous a pas permis de voir de façon directe l'éventuel lien entre le genre du dirigeant en tant que tel, qu'il soit homme ou femme, et la performance sociale des entreprises. En effet, dans la plupart des œuvres que nous avons fouillées, nous nous sommes rendu compte que cette relation est étudiée seulement dans la féminisation des organes de direction. C'est-à-dire dans la présence des femmes dans le top management notamment dans le conseil d'administration. C'est pourquoi, nous ne jugeons pas nécessaire de prendre en compte des hypothèses concernant cette relation dans le cadre de notre recherche. Toutefois, ce gap n'est pas assez significatif pour biaiser notre étude.

Ailleurs, pour ce qui concerne l'analyse des données recueillies, nous n'avons pas pu faire la régression. Parce que les contenus des concepts étudiés comme le leadership (avec les neuf pratiques qui la composent) et la performance sociale (avec les cinq indicateurs de mesures) sont trop nombreux pour être des variables ou modalités de régression. Néanmoins, au-delà des statistiques descriptives déjà présentées, nous avons eu recours à Excel pour analyser nos données. Ainsi, les liens sont établis. Aussi peut être considérée comme limite la non prise en compte des informations personnelles des enquêtés dans le cadre de l'enquête quantitative. Ces informations pouvaient servir notamment à faire l'analyse croisée des réponses obtenues selon les informations (âge, situation familiale, niveau d'étude) des répondants.

Ce travail nous permet d'affirmer que la participation des femmes pour l'atteinte des objectifs de développement durables est plus nécessaire. Déjà, le développement passe impérativement par la création d'entreprises pourvoyeuses d'emploi mais aussi qui proposent des conditions de vie durables à travers la bonne gestion des ressources. Les femmes utilisant souvent les 7 pratiques qui renforcent la performance sociale de l'entreprise, doivent jouer pleinement leur partition pour l'atteinte des ODD.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADAMS, R. B., & ALMEIDA, H., & FERREIRA, D. (2005). Powerful CEOs and Their Impact on Corporate Performance. *Review of Financial Studies*, vol. 18, 1403-1432.
- BARET, P. (2006). « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? ». 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1-24.
- BARETTE, J., & BERARD, J. (2000). Gestion de la performance. Lier la stratégie aux opérations. *Revue Internationale de Gestion*, vol 24(n° 4), p. 12-19.
- BASS, B. M. (1985). *Leadership et performance au-delà des attentes*. New York.-
- BERNARD, M. (1992). « *Les tableaux de Bord Sociaux* ». Edition Nathan. Paris.
- BERTRAND, M., & SCHOAR, A. (2003). Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies. *Quarterly Journal of Economics*, CXVIII (4), 1169 -208.
- BRYMAN, A. (2007). The Research Question in Social Research: What is its Role? *International Journal of Social Research Methodology* 10(1): 5-20
- BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- BURR, V. (1998). *Gender and social psychology*. London: Routledge
- CAPRON, M., & QUAIREL-LANOIZELÉE, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Editions la découverte, Collection Repères, Paris.
- CAPRON, M., & QUAIREL-LANOIZELÉE F. (2005). « *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale* », Journée Développement Durable- AIMS - IAE d'Aix-en Provence, pp.1-22.
- CASTINIAS, R.P., & C.E. HELFAT. (2001). Managerial Resources and Rents. *Journal of Management*, 17(1), 155-171.
- CHILD, J. (1975). Managerial and Organizational Factors associated with Company Performance. *Journal of Management Studies*, 11, 13-27
- CRESWELL, J. W. (1999). Mixed method research: Introduction and application. In T. Cijek (Ed.), *Handbook of educational policy* (pp. 455–472). San Diego, CA: Academic Press.

- DAVIDSON, W., & NEMEC, C., & WORELL, D. (2006). Determinants of Age at Succession. *Journal of Management and Governance*, 10 (1), 35-57.
- DORTIER, J. F. (2008). *Sciences humaines : la grande histoire de la psychologie*, hors-série n°7.
- Drath, W. H., & PALUS, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- EAGLY, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*, Hillsdale. NJ: Erlbaum.
- EAGLY, A. H., & JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C., & VAN ENGEN, M.L. (2003). "Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Styles: A Meta Analysis Comparing Women and Men", *Psychological Bulletin*, Vol. 29(n°. 4) 569-591.
- FAYOL, H. (1916 [1971]). « *L'Administration industrielle et générale* », Dunod.
- FMI. (2016). Gender Diversity in Senior Positions and Firm Performance: Evidence from Europe
- FMI. (2017). Banking on Women Leaders: A Case for More?
- FONTAINE-GIVINO, K., & ZAMBEANE, A. (2013). *Le Bilan Social*. CIG Série n° 09
- GILBERT, P., & CHARPENTIER, M. (2004). « *Comment évaluer la performance RH ?* », *Question universelle réponses contingentes*. Congrès de l'AGRH.
- GRABEN, GB., & UL-BIEN, M. (1995). « *L'approche relationnelle de leadership : développement de la théorie du leadership LMX sur 25 ans : application d'un perspectif multi-niveau, multi-domaine* ». *Leadership Quarter* 6 (2).
- GREUSARD, R. (2014). « *Nouvel Obs Le « savant fou » John Money, montre utile des opposants au genre* ».
- HANNAN, M.T., & J, FREEMAN. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- HARRIGAN, K.R. (1983). Research Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy. *Academy of Management Review* 8(3): 398-405.

- HAUBRICH, J.G. (1999). Risk Aversion, Performance Pay, and the Principal-Agent Problem. *Journal of Political Economy*, 102 (2), 258-76
- HEMPHIL, J. K. & COONS, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In STOGDILL, R. M., & COONS A. E. (Eds.). *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- HOUSE, R, J. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: *Project GLOBE*. In MOBLEY, W. H., GESSNER, M. J., & ARNOLD, V. (Eds.). *Advances in global leadership* (pp. 171-233). Stanford, CN: JAI-Press
- HOUSE, R, J. (2004). Culture, leadership, and organizations: The Globe Study of 62 Societies. *Sage, Thousand Oaks*, p.15.
- JACOBS, T. O., & JAQUES, E. (1990). Military executive leadership. In CLARK, K. E. & CLARK M. B. (Eds.). *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America. pp. 281-295.
- JUDGE, T.A., & PICCOLO R.F. (2004). "Transformational and transactional leadership: A Metaanalytic test of their relative validity" *Journal of Applied Psychology* », vol. 89. pp. 755-768.
- KATZ, D., & KAHN, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. (2nd ed.) New York: John WILEY.
- KOLB, J.A. (1999). « L'effet de l'attitude du rôle de genre envers le leadership et la confiance en soi sur l'émergence d'un leader : implications pour le développement du leadership ». *Ressources humaines, développement trimestriel*, vol. 10(n°4). pp.305-320.
- KOUZES, J., & POSNER, B. (1990). « *Leadership Practices Inventory (LPI): A self-assessment and analysis* », PEIFFER & Co., San Diego, C.A.
- KUNHNERT, K.W., & LEWIS, P. (1987). « Leadership transformationnel et transactionnel : une analyse constructive/développement », *Revue de l'école de management*, Vol. 12(n° 4). pp. 648-657.
- LAPIERRE, L. (2008). *Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer*. Gestion.

- MACCOBY & JACKLIN. (1974). *The psychology of sex differences*. Stanford, CA: Stanford University Press
- MAHER, K. J. (1997). « Les stéréotypes liés au genre de leadership transformationnel et transactionnel », *Rôles du sexe*, vol. 3. pp.209-225.
- MARMUSE, C. (1997). Performance. In SIMON Y., & JOFFRE P. (sous la direction de) : Encyclopédie de Gestion, Tome 2, 2è éd, Ed Economica.
- MARTORY, B., & CROZET D. (2003). Gestion des ressources humaines, pilotages et performances. *Editions Dunod*, p.75.
- MENDY, M. (2010). *Gouvernement des entreprises en Afrique : Importation ou hybridation des modèles occidentaux ? Analyse des pratiques au Sénégal*. [Thèse de doctorat, université lumière Lyon 2]. <http://www.ifge-online.org/wp>
- MENDY, 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 vol.1 (n°23)*. pp. 55-84. DOI 10.3917/rcg.023.0055.
- NEVEU, V. (2004). « *La confiance organisationnelle : une approche en termes de contrat psychologique* », [Thèse de Doctorat, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Paris].
- NORTHOUSE, P. (2010). « Leadership: Theories and Practices ». *New York: Sage Publications*.
- ODUMERU, J. A., & OGBONNA, I. G. (2003). « Théories du leadership transformationnel vs transactionnel : preuves dans la littérature », *Revue internationale de gestion et de recherche commerciale*. p. 355.
- ONU. (2015). *Programme de développement durable à l'horizon 2030*, New York.
- PFEIFFER, J., & SALANCIK G.R. (1977). Constraints on Administrator Discretion: The Limited Influence of Mayors on City Budgets. *Urban Affairs Quarterly*, 12, 475-98.
- PHILLIPS, J.S. & LORD, R.G. (1981). « Attributions et perceptions causales du leadership ». *Comportement organisationnel et performance humaine*, vol. 28. pp.143-163.
- POUNDER, J.S. & COLEMAN, M. (2002). « Women – better leader than men? In general and educational management, it still all depends ». *Leadership & Organizational Development Journal*, 23, 3/4, p. 122.

- RAUCH, C. F., & BEHLING, O. (1984). *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership*. In HUNT, J. G. & HOSKING, D. M. & SCHRIESHEIM, C. A. & R. STEWART (Eds.). *Leaders and Managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 45- 62). Elmsford, NY : Pergamon Press.
- RICHARD, D., & ENGLE, S. (1986). After the Vision: Suggestion to corporate visionaries and vision champions. In J.D. ADAMS (Ed.). *Transforming leadership*, pp.199-215. Alexandria, VA: Miles River Press.
- RIGGIO, R.E. (2009). « *Etes-vous un leader transformationnel ?* ». La psychologie aujourd'hui.
- ROSENER, J.B. (1990). « Ways women lead ». *Harvard Business Review*, Vol. 68. pp.119-125.
- SAINT-MICHEL, S. (2010). « L'impact du genre sur le style de leadership : l'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders ». *Revue Internationale de Psychosociologie*, 40, pp.181-203.
- SASHKIN, M. (2004). *Approches de leadership transformationnel*. Dans J. ANTENAIS, A. & T. CARACCILO & R. J. STERNBERG (Eds.). *La nature du leadership*. Thou Sand Okas.
- SCANDURA, T.A. & GRAEN, G.B. (1986). « Wren managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71. p. 579-584.
- SCHEIN, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2ed.) San Francisco: Jossey Bass.
- SOW, B. (2019). « *Les effets du dialogue social sur la performance des entreprises : Cas de la SENELEC* », Mémoire, Université Assane SECK, Ziguinchor.
- TEKO, H., T., & BAPES, Y., B. (2010). « Influence sociale et leadership dans la direction des personnes ». *SociologieS [En ligne]*. Premiers textes, mis en ligne le 29 septembre 2010, consulté le 01 février 2020. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/3204>
- WALDMAN, D.A. (2001). « Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty ». *Academy of Management Journal*, Vol.44 (n°.1). pp .134-143.

WOOD, D.J. (1991). « Corporate Social Performance Revisited ». *Academy of Management Journal*, 16, 691-718.

YUKL, G. A. (2002). Leadership in organizations. *Journal of leadership and Organizational Studies*, vol.9. p. 15-32.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>DÉDICACES.....</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>II</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>III</b>
<b>TABLES DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	<b>V</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>VI</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>1. PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>2</b>
<b>2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>3</b>
<b>3. STRUCTURE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>4</b>
<b>CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Cadre conceptuel.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Genre.....	5
1.1.2 Performance.....	6
1.1.2.1 Caractère multidimensionnel de la performance.....	6
1.1.2.1.1 Performance stratégique.....	6
1.1.2.1.2 Performance concurrentielle.....	7
1.1.2.1.3 Performance socio-économique.....	7
1.1.2.1.3.1 Paramètres de mesure de la performance sociale.....	8
1.1.3 Leadership.....	12
1.1.3.1 Quelques approches du leadership.....	12
1.1.3.2 Styles de leadership.....	14
1.1.3.3 Modèle de leadership complet et Théorie de l'échange entre dirigeants et subordonnés.....	15
1.1.3.3.1 Modèle de leadership complet.....	15
1.1.3.3.2 Théorie de l'échange entre dirigeants et subordonnés.....	18
<b>1.2 Cadre théorique.....</b>	<b>20</b>
1.2.1 Genre et Leadership.....	20
1.2.2 Genre et performance des entreprises.....	23
1.2.3 Leadership et performance des entreprises.....	25
<b>2CHAPITRE : CADRE EMPIRIQUE.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Cadre méthodologique.....</b>	<b>29</b>
2.1.1 Positionnement épistémologique constructiviste.....	30
2.1.2 Méthodologie de recherche.....	31
2.1.2.1 Choix de la méthode de recherche : la méthode mixte (Quali/quantitative).....	31

2.1.2.2	Collecte des données et sources d'information.....	32
2.1.2.2.1	Présentation des échantillons et des méthodes d'enquête utilisée.....	32
2.1.2.2.1.1	Échantillon de la méthode d'enquête qualitative.....	32
2.1.2.2.1.2	Échantillon de la méthode d'enquête quantitative.....	35
2.1.2.2.2	Terrain et difficultés rencontrées au cours de l'enquête.....	37
2.1.2.3	Traitement et analyse des données recueillies.....	38
2.1.2.3.1	Présentation de l'outil de traitement des données : le logiciel Sphinx.....	38
2.1.2.3.2	Construction des catégories sémantiques (dictionnaire).....	41
2.1.2.3.2.1	Dictionnaire thématique.....	43
2.1.2.3.2.2	L'enquête par questionnaire.....	44
<b>2.2</b>	<b>Présentation et discussion des résultats.....</b>	<b>45</b>
2.2.1	Présentation des principaux résultats de l'enquête.....	45
2.2.1.1	Présentation des résultats de l'analyse qualitative.....	45
2.2.1.2	Présentation des résultats de l'analyse quantitative.....	49
2.2.1.2.1	Genre et Pratiques de leadership.....	50
2.2.1.2.1.1	Genre et Catégorie 1.....	50
2.2.1.2.1.2	Genre et Catégorie 2.....	51
2.2.1.2.1.3	Genre et Catégorie 3.....	52
2.2.1.2.2	Genre et Paramètres de mesure de la performance sociale.....	53
2.2.1.2.2.1	Genre et dialogue social.....	53
2.2.1.2.2.2	Genre et communication.....	54
2.2.1.2.2.3	Genre et travail.....	54
2.2.1.2.2.4	Genre et risques psychosociaux.....	55
2.2.1.2.2.5	Genre et sentiment d'appartenance.....	56
2.2.2	Discussion des principaux résultats.....	56
2.2.2.1	Genre et pratiques de leadership.....	57
2.2.2.2	Genre et performance sociale.....	60
	<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>64</b>
	<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>66</b>
	<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>72</b>
	<b>ANNEXES.....</b>	<b>I</b>

## ANNEXES

### a. Guide d'entretien

Date	23/11/2020
Présentation de la recherche	Le sujet de notre recherche est : <b>Genre, Leadership du dirigeant et Performance sociale de l'entreprise : cas du Sénégal</b> . Avec cette étude, nous voudrions appréhender les comportements et styles de direction des dirigeants selon leur genre (Homme ou Femme), comprendre si le leadership peut varier selon le genre du dirigeant.
Interlocuteur.trice	
Thèmes	Questions
<b>Le parcours et le leadership</b>	- Dans un premier temps pouvez-vous me décrire votre parcours (études, emplois, implication sociale)?
	- Depuis combien de temps œuvrez-vous dans cette entreprise?
	- Qu'est-ce qui vous a menée à occuper ce poste? À quel âge avez-vous occupé un poste élevé dans la hiérarchie?
	- En quoi votre parcours, vos études, vos emplois précédents vous ont-ils préparé à occuper ce poste ?
	- Quels sont les choix que vous avez faits pour vous rendre là où vous êtes actuellement?
<b>Vision du leadership</b>	- Comment envisagez-vous votre rôle dans l'entreprise?
	- Quelles sont selon vous, vos forces en tant que femme/homme leader dans l'entreprise?
	- Selon vous quels sont les défis auxquels les femmes/hommes font face afin devenir des leaders dans leur domaine de compétence?
<b>Contrastes leadership masculin/féminin</b>	- Croyez-vous qu'il existe des différences notables entre le style de leadership des femmes et celui des hommes? Si oui, quelles sont ces différences ?
	- Avez-vous déjà eu l'impression que vos idées auraient été mieux accueillies si elles avaient été portées par un leader féminin/masculin?
<b>Perception du leadership exercé</b>	- Comment percevez-vous votre style de leadership? Est-ce que selon vous, être leader est inné ou acquis?

	- Comment décririez-vous votre style de leadership?
	- Auriez-vous le même style de leadership dans un autre contexte? Pourquoi?
	- Comment croyez-vous que vos employés vous perçoivent?
	- Pouvez-vous me décrire la relation que vous entretenez avec vos employés?
	- Comment croyez-vous que les autres leaders vous perçoivent?
	- Selon votre expérience, quels sont les facteurs qui pourraient renforcer la relation entre un supérieur et son subordonné?
	- Comment percevez-vous l'effet de la relation supérieur/subordonné sur la performance de l'entreprise?
<b>Leadership et sphères de vie</b>	- Avez-vous rencontré des défis entre la division travail/famille? Lesquelles?
	- Quelles solutions avez-vous trouvées pour y remédier?
	- Croyez-vous que les hommes/femmes rencontrent les mêmes difficultés entre la division travail famille? Pourquoi?

b. Questionnaire

## Questionnaire

Ce questionnaire est destiné aux employés d'entreprises sénégalaises. Il sert, d'une part, à comprendre les styles de direction des chefs d'entreprise selon leur genre et, d'autre part, à comprendre en quoi le genre du dirigeant peut influencer son style de leadership et la performance de l'entreprise. Il est composé de questions tirées de l'exploitation d'un sondage auprès d'un ensemble de chefs d'entreprises.

**\*Obligatoire**

Identification du genre du dirigeant et de son style de leadership.

Vos réponses (une réponse par question) permettront à votre superviseur de diriger l'entreprise (son style de leadership).

1. Quel est le genre de votre superviseur (Directeur/trice) ? \*

*Plusieurs réponses possibles.*

Homme  
e  
Femme

2. Votre superviseur crée-t-il au sein de l'équipe un climat encourageant chacun à participer au processus de décision ?

*Une seule réponse possible.*

- Jamais  
 Rarement  
 Parfois  
 Souvent  
 Toujours

3. Votre superviseur accepte-t-il la remise en cause de ses propositions, encourage-t-il la prise de risques et la créativité de employés.

*Une seule réponse possible.*

- Jamais  
 Rarement  
 Parfois  
 Souvent  
 Toujours

4. Votre superviseur communique-t-il de façon convaincante et charismatique ?

*Une seule réponse possible.*

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Souvent
- Toujours

5. Votre superviseur consacre t'il du temps à la formation et au mentorat, et est à l'écoute des besoins et inquiétudes de chacun.

*Une seule réponse possible.*

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Souvent
- Toujours

6. Votre superviseur fait-il en sorte d'inspirer le respect. Montre t'il des valeurs exemplaires dans l'entreprise ?

*Une seule réponse possible.*

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Souvent
- Toujours

7. Votre superviseur présente t'il une vision claire de l'avenir ?

*Une seule réponse possible.*

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Souvent
- Toujours

8. Votre superviseur définit t'il clairement les attentes et les responsabilités de chacun, reconnaît t'il et apprécie lorsque les objectifs sont atteints.

*Une seule réponse possible.*

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Souvent
- Toujours

9. Votre superviseur préfère t'il prendre les décisions seul et faire activement participer les autres à leur mise en œuvre ?

*Une seule réponse possible.*

Jamais  
Rarement  
Parfois  
Souvent  
Toujours

10. Votre superviseur suit-t'il de près la performance, les erreurs et les écarts par rapport aux objectifs et prendre des actions correctrices (sanctions, ajustements, ...) ?

*Une seule réponse possible.*

Jamais  
 Rarement  
 Parfois  
 Souvent  
 Toujours

Evaluation de  
la performan  
ce sociale  
de l'entrepris  
e.

Vos réponses (une réponse par question) permettront de voir de quels éléments votre superviseur influence la performance sociale de l'entreprise.

Le dialogue social :

11. Existe-t-il une représentation du personnel au sein de l'entreprise ?

*Plusieurs réponses possibles.*

Oui  
Non

12. Des réunions sont-elles régulièrement organisées ?

*Une seule réponse possible.*

Oui  
Non

13. Comment se passent les réunions ?

*Une seule réponse possible.*

Mal  
 Bien  
 Autre :

14. Les revendications sont-elles prises en considération ?

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

---

La communication :

15. La communication se fait-elle du bas vers le haut ou uniquement du haut vers le bas ?

*Une seule réponse possible.*

du haut vers le bas,

vice versa uniquement

du haut vers le bas

16. Les décisions sont-elles expliquées clairement ?

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

17. Y a-t-il des réunions générales ? D'équipe ?

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

18. Les informations circulent-elles facilement ?

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

---

Le travail en lui-même :

19. Quel est le niveau de contrôle des salariés sur leur travail, tâches, planning... ?

*Une seule réponse possible.*

- Intense  
 Acceptable

kkkk Autre :

20. Quel est le niveau d'autonomie des salariés dans leur poste ?

*Une seule réponse possible.*

- Insuffisant  
 Suffisant  
 Autre :

21. Quel est le niveau de responsabilité des salariés dans leur poste ?

*Une seule réponse possible.*

- Insuffisant  
 Suffisant  
 Autre :

22. Les salariés participent-ils à la prise de décisions sur des dimensions plus stratégiques?

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

Le sentiment d'appartenance :

23. Partagez-vous les valeurs de l'entreprise ?

*Une seule réponse possible.*

-

Oui

Non

24. Connaissez-vous la vision, la mission de l'entreprise ?

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

25. Etes-vous fiers de travailler pour l'entreprise ?

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

26. Des événements conviviaux sont-ils organisés en interne ?

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

---

Les risques psychosociaux :

27. Quelle évaluation faites-vous de votre niveau de stress ?

*Une seule réponse possible.*

Insupportable

Supportable

28. Y a-t-il des cas d'épuisement professionnel ?

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

29. Y a-t-il des cas de harcèlement moral et/ou sexuel ?

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

30. Y a-t-il des cas de violence physique, morale ou verbale ?

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

31. Y a-t-il des cas d'abus de pouvoir ?

*Une seule réponse possible.*

Oui

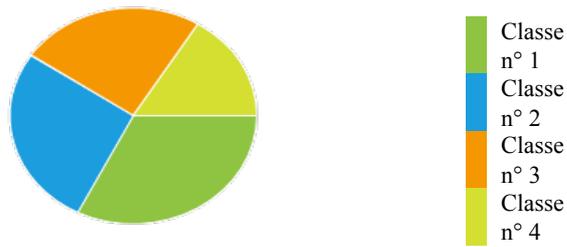
Non

---

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

c. Synthèses globales de la Caractérisation des thèmes



	Effectifs	Longueur moyenne	Les 5 mots spécifiques	Concept spécifique	Sentiment spécifique	Contexte spécifique	Orientation spécifique	Indice de richesse relative
Classe n° 1	12	30	entreprise - femme - poste - défi - meilleur - ...			Le parcours et le leadership	Sans opinion	0,87
Classe n° 2	10	43	performance sociale - efficace - leadership - style - bon			Genre et Performance sociale	Nettement positive	1,11
Classe n° 3	9	38	femme - homme - leader - travail - chose			Leadership et sphères de vie		1,02
Classe n° 4	6	38	collaborateur - relation - leader - bon - manière - ...			Perception du leadership exercé		1,01

Les concepts correspondent au niveau de concepts 3.

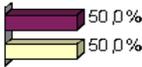
La richesse d'un corpus est le nombre de mots différents d'un corpus. Si l'indice de richesse est supérieur à 1 alors les réponses de cette catégorie sont plus riches que la moyenne. A l'inverse (indice inférieur à 1), les réponses de cette catégorie sont moins riches que la moyenne.



d. Eléments d'identification du genre du dirigeant et son style de leadership

**Identification du genre du dirigeant et de son style de leadership.**

Genre		
	Nb	% cit.
Homme	31	50,0%
Femme	31	50,0%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0%</b>



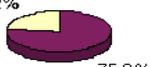
Groupe n°1						
	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours	Total
Prise de décision participante	8,1%	16,1%	8,1%	19,4%	48,4%	10
Stimulations intellectuelle	0,0%	1,6%	8,1%	40,3%	50,0%	10
Communication efficace	0,0%	1,6%	4,8%	21,0%	72,6%	10
Développement des autres	3,2%	25,8%	19,4%	22,6%	29,0%	10
Exemplarité	1,6%	17,7%	14,5%	27,4%	38,7%	10
Inpiration	0,0%	17,7%	19,4%	35,5%	27,4%	10
Attentes et reconnaissance	0,0%	13,1%	24,6%	31,1%	31,1%	10
Prise de décision individuelle	37,1%	17,7%	12,9%	12,9%	19,4%	10
Contrôle et actions correctrices	33,9%	17,7%	8,1%	19,4%	21,0%	10
<b>Total</b>	<b>9,3%</b>	<b>14,4%</b>	<b>13,3%</b>	<b>25,5%</b>	<b>37,5%</b>	<b>10</b>



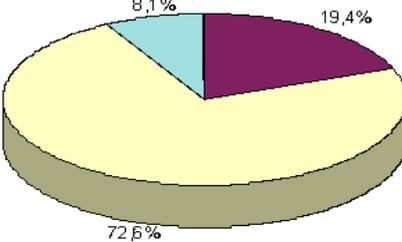
**Evaluation de la performance sociale de l'entreprise.**

Groupe n°2			
	Oui	Non	Total
Oui	49	7	56
Non	3	3	6
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>10</b>	<b>62</b>

Revendication		
	Nb	% cit.
Oui	47	75,8%
Non	15	24,2%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0%</b>



Déroulement des réunions		
	Nb	% cit.
Mal	12	19,4%
Bien	45	72,6%
Autre	5	8,1%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,0%</b>



**Communication interne**

Niveau de contrôle		
	Nb	% cit.

e. Quelques tableaux croisés du genre et des différents critères étudiés

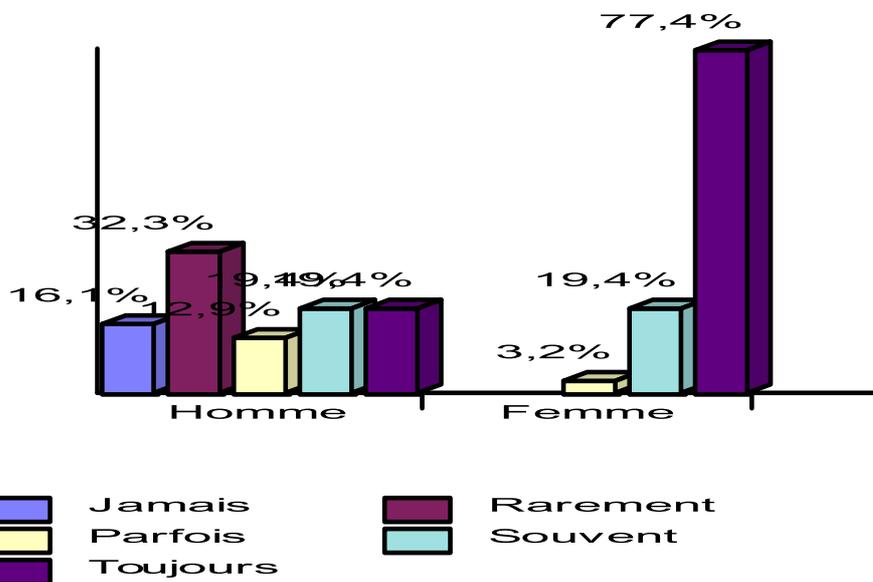
Genre x Prise de décision participante

Quel est le genre de votre superviseur (Directeur/trice) ?

Votre superviseur crée-t-il au sein de l'équipe un climat encourageant chacun à participer au processus de décision ?

Prise de décision participante	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours	TOTAL
Homme	16,1%	32,3%	12,9%	19,4%	19,4%	100%
Femme	0,0%	0,0%	3,2%	19,4%	77,4%	100%
TOTAL	8,1%	16,1%	8,1%	19,4%	48,4%	100%

Genre x Prise de décision participante



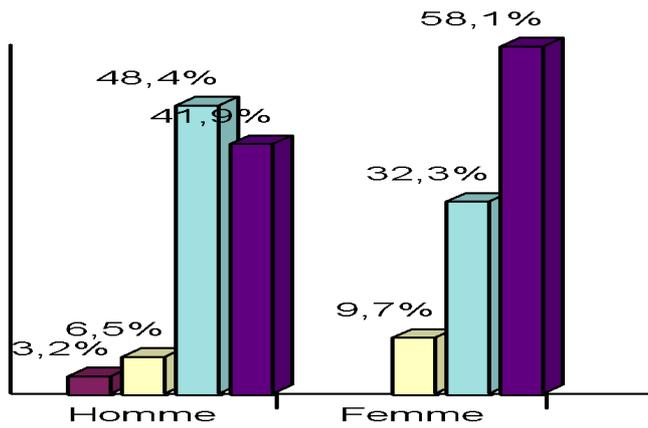
Genre et Stimulations intellectuelle1

Quel est le genre de votre superviseur (Directeur/trice) ?

Votre superviseur accepte-t-il la remise en cause de ses propositions, encourage-t-il la prise de risques et la créativité de employés ?

Stimulations intellectuelle1	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours	TOTAL
Homme	0,0%	3,2%	6,5%	48,4%	41,9%	100%
Femme	0,0%	0,0%	9,7%	32,3%	58,1%	100%
TOTAL	0,0%	1,6%	8,1%	40,3%	50,0%	100%

**Genre x Stimulations intellectuelle1**



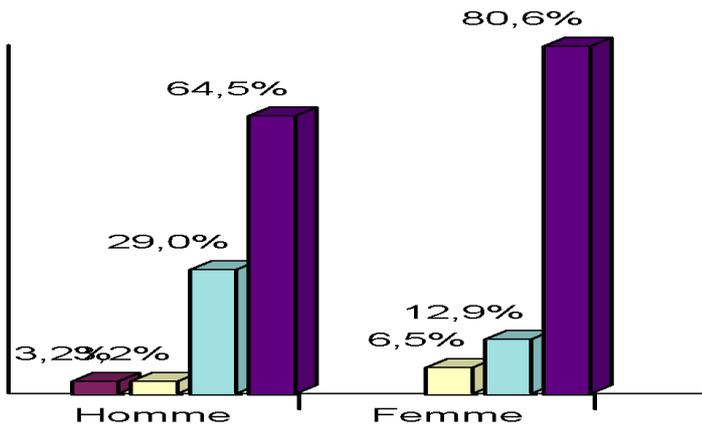
**Genre et Communication efficace**

Quel est le genre de votre superviseur (Directeur/trice) ?

Votre superviseur communique-t-il de façon convaincante et charismatique ?

Communication efficace	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours	TOTAL
<b>Genre</b>						
Homme	0,0%	3,2%	3,2%	29,0%	64,5%	100%
Femme	0,0%	0,0%	6,5%	12,9%	80,6%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,6%</b>	<b>4,8%</b>	<b>21,0%</b>	<b>72,6%</b>	<b>100%</b>

**Genre x Communication efficace**



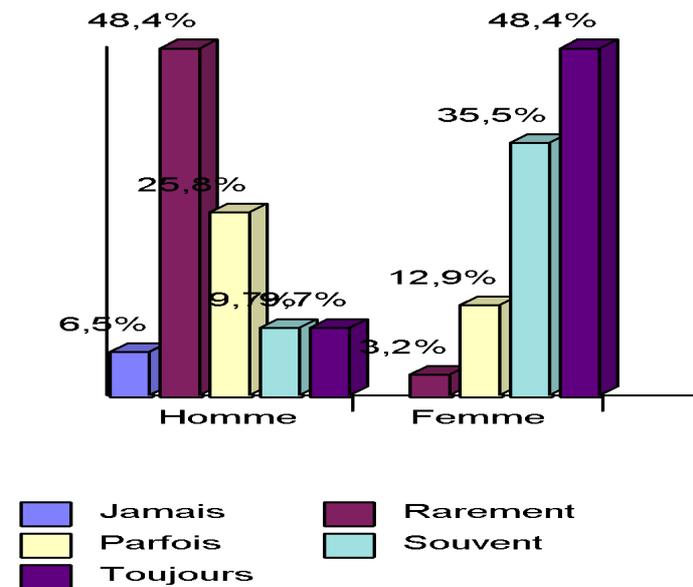
## Genre et Développement des autres

Quel est le genre de votre superviseur (Directeur/trice)?

Votre superviseur consacre-t-il du temps à la formation et au mentorat, et est à l'écoute des besoins et inquiétudes de chacun?

Développement des autres	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours	TOTAL
<b>Genre</b>						
Homme	6,5%	48,4%	25,8%	9,7%	9,7%	100%
Femme	0,0%	3,2%	12,9%	35,5%	48,4%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3,2%</b>	<b>25,8%</b>	<b>19,4%</b>	<b>22,6%</b>	<b>29,0%</b>	<b>100%</b>

Genre x Développement des autres



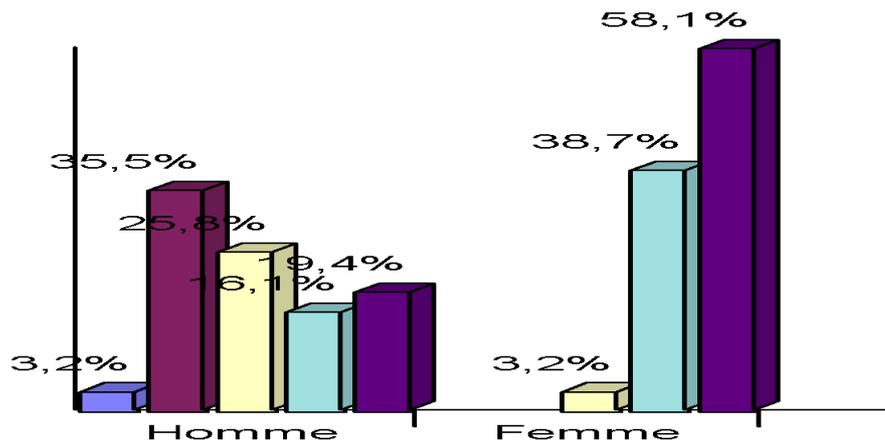
## Genre et Exemplarité

Quel est le genre de votre superviseur (Directeur/trice) ?

Votre superviseur fait-il en sorte d'inspirer le respect. Montre-t-il des valeurs exemplaires dans l'entreprise ?

Exemplarité	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours	TOTAL
<b>Genre</b>						
Homme	3,2%	35,5%	25,8%	16,1%	19,4%	100%
Femme	0,0%	0,0%	3,2%	38,7%	58,1%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>1,6%</b>	<b>17,7%</b>	<b>14,5%</b>	<b>27,4%</b>	<b>38,7%</b>	<b>100%</b>

### Genre x Exemplarité



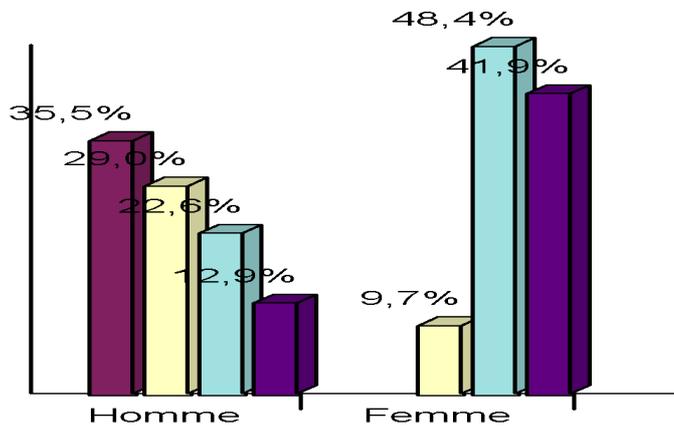
### Genre et Inspiration

Quel est le genre de votre superviseur (Directeur/trice) ?

Votre superviseur présente-t-il une vision claire de l'avenir ? Crée-t-il de l'optimisme dans l'entreprise ?

Inpiration	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours	TOTAL
Homme	0,0%	35,5%	29,0%	22,6%	12,9%	100%
Femme	0,0%	0,0%	9,7%	48,4%	41,9%	100%
TOTAL	0,0%	17,7%	19,4%	35,5%	27,4%	100%

### Genre x Inpiration



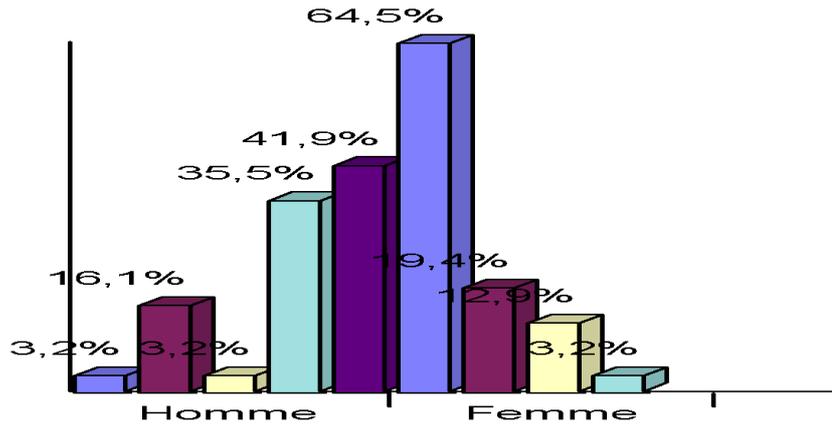
Genre et Contrôle et actions correctrices

Quel est le genre de votre superviseur (Directeur/trice) ?

Votre superviseur suit-il de près la performance, les erreurs et les écarts par rapport aux objectifs et prendre des actions correctrices (sanctions, ajustements,)?

Contrôle et actions correctrices	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours	TOTAL
<b>Genre</b>						
Homme	3,2%	16,1%	3,2%	35,5%	41,9%	100%
Femme	64,5%	19,4%	12,9%	3,2%	0,0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>33,9%</b>	<b>17,7%</b>	<b>8,1%</b>	<b>19,4%</b>	<b>21,0%</b>	<b>100%</b>

Genre x Contrôle et actions correctrices



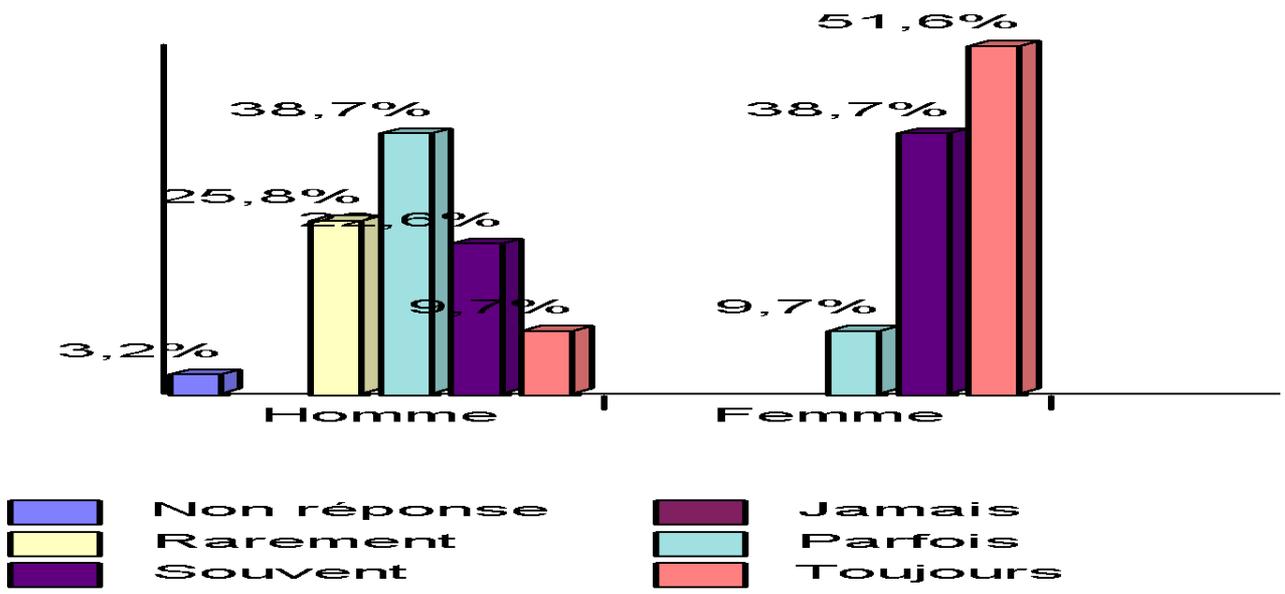
Genre et Attentes et reconnaissance

Quel est le genre de votre superviseur (Directeur/trice) ?

Votre superviseur définit-il clairement les attentes et les responsabilités de chacun, reconnaît-il et apprécie lorsque les objectifs sont atteints

Attentes et reconnaissance	Non réponse	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours	TOTAL
<b>Genre</b>							
Homme	3,2%	0,0%	25,8%	38,7%	22,6%	9,7%	100%
Femme	0,0%	0,0%	0,0%	9,7%	38,7%	51,6%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>1,6%</b>	<b>0,0%</b>	<b>12,9%</b>	<b>24,2%</b>	<b>30,6%</b>	<b>30,6%</b>	<b>100%</b>

**Genre x Attentes et reconnaissance**



**Représentation et Genre**

Existe-t-il une représentation du personnel au sein de l'entreprise ?  
 Quel est le genre de votre superviseur (Directeur/trice) ?

Genre	Homme	Femme	TOTAL
Représentation			
Oui	44,2%	55,8%	100%
Non	80,0%	20,0%	100%
TOTAL	50,0%	50,0%	100%

**Représentation x Genre**

