

**UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR
FACULTE DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES
DEPARTEMENT DE SOCIOLOGIE**



MEMOIRE DE MAITRISE

**LES MODES DE GESTION DES HOMMES ET DES FEMMES
ENTREPRENEURS DANS LES PETITES ET MOYENNES
ENTREPRISES (PME) à DAKAR**

Présenté par :

Cheikh Abdoul Khadre MANE

Sous la direction de :

Mme Fatou SARR, Maître assistante à l'IFAN

M. Moustapha TAMBA, Maître de Conférences à
la FLSH

Année universitaire 2007-2008

  Cette recherche a été menée dans le cadre des activités du Laboratoire Genre et Recherche scientifique de l'Institut fondamental d'Afrique noire de l'UCAD de Dakar qui bénéficie de l'appui financier du Centre de recherche pour le développement international (CRDI). 

SOMMAIRE

DEDICACES.....	3
REMERCIEMENTS.....	4
LISTE DES TABLEAUX.....	5
LISTE DES FIGURES.....	6
INTRODUCTION.....	7

PREMIERE PARTIE : THEORIES ET METHODES

CHAPITRE I CADRE THEORIQUE.....	12
--	-----------

CHAPITRE II METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	45
--	-----------

DEUXIEME PARTIE : CADRE D'ANALYSE ET D'INTERPRETATION

CHAPITRE I PROFIL SOCIODEMOGRAPHIQUE.....	66
--	-----------

CHAPITRE II LES CARACTERISTIQUES DE GESTION.....	76
---	-----------

Dédicaces

A ma très chère mère Ladara Fall ;

A mes sœurs et frères qui m'ont aidé à réaliser ce travail.

Remerciements

Je ne saurais aborder la présente étude sans avoir au préalable exprimé ma reconnaissance à ceux et celles qui ont contribué à sa réalisation.

Mes remerciements vont d'abord à Monsieur Moustapha TAMBA et Madame Fatou SARR qui n'ont ménagé aucun effort pour me faire bénéficier de leurs expériences et de leurs conseils dans un climat de franche collaboration.

Qu'il me soit permis de remercier M. Pape Demba Fall, M. Alpha Wade mais également à Amy Sow pour tous les conseils et encouragements qu'ils n'ont pas hésité à m'apporter tout au long de ce travail.

Ce travail doit beaucoup à l'encadrement du Laboratoire Genre et Recherche Scientifique à l'IFAN ainsi qu'au CRDI (Agence Canadienne pour le Développement International) pour le soutien matériel et financier qui m'a été d'un grand support dans la réalisation de ce mémoire. Qu'ils trouvent ici ma sincère reconnaissance.

Je remercie enfin tous mes amis et camarades du Laboratoire Genre et Recherche Scientifique de l'Ifan.

LISTE DES TABLEAUX

Deuxième partie

Chapitre 1

Tableau 1.1 Récapitulatif des variables, dimensions et indicateurs.

Tableau 1.2 Récapitulatif des sources de sondage.

Tableau 1.3 La base de données selon le sexe répartie par secteurs d'activités.

Tableau 1.4 Récapitulatif des paramètres de calcul.

Tableau 1.5 Classification selon le sexe par secteurs d'activités.

Chapitre 2

Tableau 2.1 Classification par tranche d'âge selon le sexe des entrepreneurs.

Tableau 2.2 Classification par nombre d'enfants selon le sexe.

Tableau 2.3 Le niveau de formation des entrepreneurs.

Tableau 2.4 Formation suivie selon le sexe.

Tableau 2.5 Classification de l'âge de l'entreprise.

Tableau 2.6 Répartition du nombre d'employés par sexe.

Tableau 2.7 Profil des 4 chefs d'entreprise soumis aux entrevues.

Tableau 2.8 La prise de risque de selon le sexe.

Tableau 2.9 La prise de risque à partir de biens personnels selon le sexe.

Tableau 2.10 La prise de décision de création de nouveaux produits selon le sexe.

Tableau 2.11 Les facteurs d'imprévus dans les entreprises.

Tableau 2.12 Importance du chiffre d'affaires par sexe.

Tableau 2.13 Importance de la centralisation des activités de l'entreprise selon le sexe.

Tableau 2.14 Implication des employés par des conseils.

Tableau 2.15 Importance de l'intuition dans les décisions selon le sexe.

Tableau 2.16 Répartition du type de relation employés/employeur selon le sexe.

Tableau 2.17 Répartition du type de récompense selon le sexe.

Tableau 2.18 Type de relation avec les clients selon le sexe.

Tableau 2.19 Implication des employés à travers des prises de décisions selon le sexe.

Tableau 2.20 Mode de sanction selon le sexe.

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 2.1 La situation matrimoniale selon le sexe des entrepreneurs.

Graphique 2.2 Place de la famille dans les affaires.

Graphique 2.3 Classification des types de motivation.

Graphique 2.4 Répartition par secteurs d'activités selon le sexe.

Graphique 2.5 Extension des activités selon le sexe.

Graphique 2.6 Répartition du type de relation employés employeur selon le sexe.

Sigles et abréviations

PME : Petite et Moyenne Entreprise

OIT : Organisation Internationale du Travail

UFCE : Union des Femmes Chefs d'Entreprise

DEF : Direction de l'Entrepreneuriat Féminin

FMI : Fond Monétaire International

BM : Banque Mondiale

ONU : Organisation des Nations Unies

INTRODUCTION

En principe, l'entrepreneuriat défini comme « *l'introduction de nouveaux produits ou services, ou la conquête de nouveaux marchés, ou le recours à de nouvelles sources de matières, ou la création de nouvelles entreprises* » (Schumpeter, 1934 : 22) ne présente aucune corrélation avec le positionnement social ou sexiste. En effet, que l'on soit homme ou femme, l'entrepreneur est celui qui crée ou qui a hérité d'une entreprise familiale et qui court un certain nombre de risques. L'entrepreneur gère, planifie et coordonne toutes les activités de l'organisation, dans le but d'atteindre les objectifs fixés.

Cependant, de nombreuses recherches menées dans des pays du Nord se sont intéressées aux différentes pratiques des hommes et des femmes qui s'activent économiquement dans les différents secteurs des Petites et Moyennes Entreprises. Ce thème a suscité la production de plus de 1 000 publications par an qui ont été présentées dans quelques 50 colloques et 25 revues spécialisées (Filion, 1997). Aujourd'hui, des travaux indiquent que les femmes abordent l'entrepreneuriat différemment des hommes. Les spécificités des femmes entrepreneurs se dégagent par rapport à ce que sont et font leurs homologues masculins. Les objectifs qu'elles assignent, par exemple, à la création d'entreprise sont fortement différents des objectifs poursuivis par les hommes entrepreneurs (Brush et Hirish 1992). Pour ces auteurs, le style de management féminin essentiellement intuitif, repose sur les relations informelles, l'amitié et les émotions. Les hommes, en revanche, privilégiant la croissance et le profit.

Si ces recherches sont abondantes dans les pays du Nord, il est clair que l'Afrique, notamment les pays comme le Sénégal présentent un retard considérable sur ce sujet. Pourtant, ce thème se situe dans un contexte où, pour les institutions internationales et les bailleurs de fonds, la création d'entreprises constitue un levier important pour le développement durable en Afrique.

Au Sénégal, l'entrepreneuriat reste un secteur à forte croissance économique, qui contribue à la production de richesses et à la création d'emplois. Les Petites et Moyennes Entreprises sont estimées à « *prés de 80 à 90% du tissu des entreprises et elles concentrent aujourd'hui environ 30% des emplois, 25% du chiffre d'affaires et 20% de la valeur ajoutée nationale* » (Ministère des Petites et Moyenne Entreprises et de la Micro Finance du Sénégal, 2003 : 3).

En outre, la situation actuelle présente une catégorie d'opérateurs économiques sénégalais qui se distingue par une volonté de responsabilité, un amour du travail, des attitudes tournées vers le futur, et un sens du calcul aigu (Lecointre, 1993). Ils sont non seulement composés d'hommes dotés d'initiative et de créativité mais aussi de femmes aux talents reconnus qui selon Khadija Doucouré:

Voient, en la création d'entreprise, un moyen de se réaliser et/ou de conquérir leur autonomie personnelle ; elles investissent des secteurs jusque là considérés comme « réservés » et gèrent leur entreprise en ayant recours à des techniques modernes de gestion et des compétences managériales avérées, elles ont une conscience claire que le titre de chef d'entreprise ne se décrète pas mais se conquiert. (Doucouré, 2006 :122)

Les Sénégalaises sont de plus en plus présentes dans la vie économique du pays. De tout temps, elles ont participé au soutien économique de leur famille et de leur communauté soit par leur travail formel ou informel principalement par la production domestique ou le travail agricole. Elles sont de plus en plus nombreuses à investir dans le marché de l'emploi ou à développer une activité économique rémunératrice. L'ouverture de la société au travail rémunéré des femmes provoque des changements qualitatifs dans les relations qu'elles entretiennent avec leur entourage. Ainsi, la vie quotidienne de la femme entrepreneur sénégalaise devient le résultat d'une interaction permanente entre sa vie professionnelle et sa vie familiale (Brush, 1996).

Les choix de la femme sont guidés par sa position dans la société en tant que gardiennes de la tradition ayant donc un savoir à transmettre, mais aussi en tant que gestionnaire du foyer, elle possède un savoir-faire et des capacités managériales (Diallo, 2006). Même si elles ne disposent pas des mêmes chances que les hommes, elles perçoivent leur activité avec un autre style beaucoup plus féminin et distinct de leurs homologues masculins. Cette situation est liée au fait que la socialisation des filles a contribué à développer leur sens des affaires leur intuition et émotion : des aptitudes nécessaires chez tout individu qui souhaite développer et gérer sa propre entreprise. Il existe donc certaines différences psychologiques et sociologiques entre les hommes et les femmes entrepreneurs.

Ce sont ces distinctions qui nous ont conduits à poser différentes questions liées principalement à la nature des aptitudes et du modèle de gestion des PME dirigées par des femmes :

Les entrepreneurs sénégalaises sont-elles différentes de leurs homologues masculins au regard du modèle de gestion de leur PME ?

Ont-elles, grâce à leur rôle ou fonction de mères ou d'épouses, développées des capacités propres à gérer leur entreprise ?

Cette étude s'attachera à comparer les capacités de gestion des hommes et des femmes. Autrement dit, il s'agira d'analyser le modèle de gestion appliqué dans les PME dirigées par des hommes et des femmes entrepreneurs du Sénégal. Ainsi, ce travail de mémoire sera structuré en deux parties :

- La première partie, uniquement théorique et méthodologique, est composée de deux chapitres. Le premier chapitre présente la problématique générale, le cadre d'analyse de notre étude et le deuxième porte sur la procédure de recherche.
- La deuxième partie qui correspond à la présentation et à l'interprétation des résultats, est composée aussi de deux chapitres. Le premier aborde le profil sociodémographique de nos enquêtés tandis que le dernier est consacré à l'analyse et à l'interprétation des données recueillies.

**PREMIERE PARTIE :
THEORIES ET METHODES**

Chapitre I CADRE THEORIQUE

Ce premier chapitre est la présentation du cadre théorique de l'étude. Il est composé de la problématique spécifique, des objectifs et des hypothèses de la recherche. Tout d'abord, il met en exergue les différents ouvrages consultés et qui sont regroupés sous une forme de revue de la littérature.

1.1 Revue de la littérature

Au Sénégal les recherches sur les hommes et les femmes entrepreneurs sont rares, même si on note qu'elles se sont développées considérablement ces dernières années (Bellot, 1988 ; Dia, 1991 ; Sarr, 1998). Le débat sur l'entrepreneuriat en Afrique, notamment dans le contexte sénégalais a tourné essentiellement autour de deux points : d'une part le rôle de l'Etat et du secteur privé dans le développement et d'autre part, l'opposition entre formalité et informalité avec pour toile de fond la question de l'absence d'esprit d'entreprise et de la capacité des Africains à créer et à gérer des entreprises. Pour exploiter des ouvrages qui s'inscrivent dans une perspective de comparaison entre les chefs d'entreprise masculins et féminins, il importe de consulter certains travaux issus des pays du Nord.

La distinction entre l'action des hommes et des femmes entrepreneurs s'inscrit dans des rapports sociaux de sexe. Parallèlement, elle inclut des questions de développement dans la mesure où elle révèle les inégalités de genre dans le champ économique. Les créatrices d'entreprises rencontrent plus de difficultés à concrétiser leurs projets que leurs homologues masculins. Ainsi, faut-il noter les conclusions concordantes des rapports de l'OIT sur le développement de l'entrepreneuriat pour lutter contre la pauvreté (OIT 2003) et celles des Nations Unies intégrant le même projet dans ses objectifs du Millénaire pour le Développement (ONU 2005). Pour aborder cette question, il y a lieu de spécifier préalablement la démarche des femmes créatrices vis-à-vis de celle de leurs homologues masculins. Les recherches disponibles indiquent que

les femmes sont victimes de nombreuses discriminations comme salariées ou comme demandeuses d'emploi ou encore, elles accèdent peu aux postes à responsabilité, malgré un niveau de formation et de qualification en constante progression : *«La femme de mouvement conquise à titre individuel constitue pour la plupart d'entre elles (femmes), l'un des socles de leur désir d'entreprendre et d'innover»*. (Heinen, 1995: 17).

C'est sur fond d'inégalité de genre qu'Olson et Currie (1992) pensent que les hommes et les femmes se distinguent dans leurs actions en tant que managers. En effet, selon ces auteurs, les femmes sont formatées dans un système social qui annihile toute volonté de produire une stratégie managériale offensive. En fait, les managers féminins sont, contrairement, à leurs homologues masculins beaucoup plus enclines à entreprendre de façon défensive. Elles s'engagent dans des activités de petit commerce qui assurent le succès de leur aventure entrepreneuriale, tout en respectant les responsabilités et les devoirs familiaux.

C'est en utilisant l'approche genre que Cornet et Constandinidis (2003) cherchent à identifier les caractéristiques des femmes entrepreneurs, les traits liés au type d'activité économique qu'elles choisissent et les stratégies mises en œuvre pour réussir leur projet. En fait, ces auteurs ont tenté de montrer que le projet entrepreneurial des femmes a certes des similarités avec celui des hommes, mais qu'il implique des rapports sociaux de genre sur les choix et les stratégies d'entreprises. Ils révèlent que la vie des femmes entrepreneurs, la façon dont elles se positionnent dans le monde économique, la manière dont elles gèrent leurs entreprises reste influencée par leurs réalités de «fille», de «conjointe» et de «mère». La répartition des tâches familiales et parentales à l'intérieur du ménage continue à structurer et à influencer une partie de leurs choix.

Prolongeant la réflexion de ces différents auteurs, Ducheneaut et Orhan (2000) distinguent, à partir d'un ensemble de traits spécifiques à chaque sexe, différents styles de gestion. Selon ces auteurs, les hommes sont plus disposés à adopter un style de

gestion directif et offensif, contrairement aux femmes qui sont plutôt pour un modèle participatif. Les études faites par Ducheneaut et Orhan ont abouti à la conclusion :

Qu'il existerait un modèle de gestion, surtout en contexte de PME, lequel découle des comportements de gestion dits relationnels, coopératifs et participatifs chez les femmes entrepreneurs, à l'opposé du mode dominateur, compétitif et directif chez les entrepreneurs masculins. (Ducheneaut et Orhan, 2000 : 18)

Dans son étude intitulée *Gestionnaires performants...comment expliquent-ils leur succès ?* Bordeleau (1992) cherche à établir un guide utile aux gestionnaires et aux chercheurs qui s'intéressent à la question de l'efficacité organisationnelle et individuelle. Il s'est concentré sur les différences de sexe et le secteur d'activité des gestionnaires en fonction des facteurs de succès tels que le style de leadership, la vie professionnelle, les qualités personnelles, etc. La conclusion de ses travaux est que pour les femmes, les facteurs suivants auraient eu une plus grande importance dans leur réussite professionnelle contrairement aux gestionnaires masculins : « standards d'excellence et de qualité », « éducation et milieu familial », « persévérance et ténacité ». Quand aux hommes, ils accordent plus d'importance aux facteurs suivants : « la mobilité professionnelle », « la confiance aux autres », et « l'autorité fondée sur la compétence ».

Dans le sillage des auteurs qui précèdent, Ladouceur (1993) pense que les styles de gestion peuvent être comparés en caractérisant le leadership des entrepreneurs. En fait, selon cet auteur, les styles de leadership des hommes et des femmes peuvent se définir ainsi : chez les hommes, le style de leadership est qualifié de « transactionnel » c'est-à-dire qu'ils voient les relations entre subordonnés et supérieurs comme une série de transactions. Le rendement au travail dépend de récompenses ou de punitions et ils privilégient le pouvoir structurel (hiérarchique) résultant de leur poste ou de leur autorité officielle à l'intérieur de l'organisation. Chez les femmes, le style de leadership est plutôt « transformationnel » ; c'est-à-dire qu'elles cherchent à favoriser la transformation des intérêts individuels des subordonnés en ceux du groupe ou de l'entreprise pour réaliser un objectif commun. Ce style est un peu plus interactif car ces

femmes encouragent la participation, le partage du pouvoir et de l'information. Elles perçoivent le pouvoir à travers une dimension beaucoup plus personnelle qui est fonction des contacts humains. Les femmes d'affaires favorisent une approche moins conformiste de la gestion. Elles ont un penchant pour la structure horizontale qui est de nature à favoriser la responsabilisation, ainsi que l'épanouissement des employés.

Toujours dans cette perspective du profil des leaders, une étude de cas démontre que le style de gestion des femmes entrepreneurs est similaire à celui de «l'entrepreneur performant», mais qu'il s'appuie sur des valeurs féminines telles que les relations humaines et la coopération (Tarrab et Simard, 1986). A ce sujet, une enquête réalisée auprès de 30 chefs d'entreprise féminin de divers secteurs a permis aux auteurs de considérer qu'il existe un type de gestion fondé sur un modèle de pensée, développé, vécu et reproduit par les femmes. Pour Tarrab et Simard, ces femmes ont tendance à mettre en avant leurs valeurs féminines qu'elles opposent aux valeurs masculines. Elles ont un sens des affaires axé sur l'autorité partagée et l'implication des employés dans la gestion participative. Contrairement aux hommes, les femmes managers sont moins disposées à exercer le pouvoir avec beaucoup plus de détermination, d'autorité et de domination. Elles sont plus soucieuses de la mise en place de réseaux de solidarité et des questionnements sur leur identité. La conclusion de ces travaux de recherche est que :

La femme gère, dirige son entreprise d'une façon totalement différente de celle des hommes d'affaires...Dans le vécu quotidien, la femme d'affaires, au niveau de l'approche, a un côté beaucoup plus traditionnel de gérer son affaire, c'est-à-dire qu'elle mènera cela d'une façon beaucoup plus réfléchie, mais aussi beaucoup plus fantaisie .
(Tarrab et Simard, 1986 : 21)

Cependant, la critique que l'on peut apporter à cet ouvrage est que ces auteurs ont uniquement tenu compte du discours des femmes chefs d'entreprise sans se soucier de la voix des gestionnaires masculins. Cet aspect est évoqué par Lesaget (1992) qui a étudié le profil des managers de chaque sexe. En effet, dans *Le manager intuitif*, Lesaget distingue deux types de polarité : une polarité masculine et une polarité

féminine. Selon lui, la première est caractérisée par des qualités de type « animus » : action, détermination, structuration, construction concrète, maîtrise des événements et des problèmes, tandis que la polarité féminine est déterminée par des traits de qualité « anima » : flexibilité, intuition, réceptivité, communication profonde, aptitude à donner un sens à l'action. En fait, pour Lesaget, le manager intuitif « anima » provoquera sans doute une nouvelle force de changement dans les organisations à but lucratif. Selon lui, le vrai moteur du changement est intérieur dans la mesure où seul un rééquilibrage de notre personnalité nous permettra d'atteindre une meilleure efficacité :

L'entreprise, à l'évidence, privilégie depuis plus d'un siècle les qualités de type « animus », telles que définies par Carl G. Jung (...) Quand insufflée par le management intuitif, « l'anima » fera son entrée - autre que clandestine - dans l'entreprise, celle-ci aura toutes chances d'accéder rapidement à des registres de performance supérieurs. (Lesaget, 1992 :12).

Cette distinction du management selon le sexe formulée par Lesaget (1992) laisse entendre que la différence entre les hommes et les femmes repose essentiellement sur la personnalité des individus. C'est la socialisation et l'éducation qui ont fait que ces aptitudes intuitives sont plus développées chez les femmes ou les hommes. D'ailleurs, il est bien noté que :

Chacun de nous, homme ou femme, possède pourtant ces deux sensibilités. Ainsi, les hommes ne sont moins intuitifs que les femmes, ni les femmes moins « entrepreneurs » ou « réalisatrices » que les hommes, mais l'éducation a peut-être entravé chez les uns et les autres le développement naturel de cette double polarité. (Lesaget, 1992 :12)

L'évolution des organisations à travers un nouveau mode de management beaucoup plus féminisé est également évoqué par Lunghi (2002) qui porte sa réflexion sur le modèle de gestion des femmes qui sont dans les domaines économique, financier, administratif et politique. Contrairement à l'auteur précédemment cité, Lunghi s'intéresse particulièrement aux sources d'explication du comportement des femmes en tant que managers. Pour cet auteur, l'entrée des femmes dans le travail moderne a impulsé une réorganisation du cadre familial et social et une nouvelle distribution des rôles et des responsabilités. Selon, lui les femmes managers entraineront dans leur

sillage de nouveaux modes d'organisation et d'appréhension des problèmes internes de l'entreprise. Ceci est plus vrai que dans des organisations et des structures où le facteur humain joue un rôle de plus en plus important, où les conflits entre individus peuvent gravement compromettre l'équilibre et la bonne marche de l'entreprise, les femmes sont en mesure de gérer les conflits avec plus d'habileté et de doigté.

Poursuivant sa réflexion, Lunghi pense que le fondement de base du management féminin repose essentiellement sur le fait que les femmes croient à la convivialité et à l'établissement de rapports individuels et sociaux qui ne sont pas régis par la force ou la violence. Leur expérience de la gestion des rivalités entre les enfants, transposée à l'entreprise, leur est sans doute d'une grande utilité. En fait, selon cet auteur, l'expérience parentale (maternelle) est la première école de management. Autrement dit, le développement de la capacité à organiser, à déléguer, à écouter, à régler les conflits latents est une des spécificités féminines émanant de la qualité intrinsèque de mère.

Egalement, Lunghi a évoqué les obstacles qui annihilent l'expansion du management féminin. En effet, selon lui, les femmes redoutent de parler des caractères particuliers les concernant de peur de se faire enfermer dans des stéréotypes et d'être «ghettoisées». Le risque est réel si l'on aborde la question en leur prêtant des «qualités» telles que l'abnégation et le dévouement ou le manque de goût pour l'argent et le statut. Selon Lunghi, cette prétendue valorisation des spécificités féminines reviendrait à interdire aux femmes toute progression vers le sommet de la hiérarchie puisque ne correspondant pas à leur nature véritable. Nous retrouvons cette même analyse chez des auteurs précédemment cités, en l'occurrence chez Tarrab et Simard (1986) qui ont évoqué l'ambiguïté du discours des femmes lorsqu'il s'agit lorsqu'il s'agit d'aborder le management proprement féminin. Tantôt elles réagissent de façon spontanée en clamant l'existence d'un modèle de gestion au féminin alors que des fois, elles nient cette conviction en argumentant que le management n'est pas une affaire de sexe. Ce paradoxe est, selon ces auteurs, un moyen d'éviter de se faire marginaliser dans une sphère dominée par les hommes.

Dans une perspective assez différente des auteurs précités, Mione (2002) se propose non pas de comparer le style de gestion des hommes et des femmes entrepreneurs mais d'examiner le comportement managérial des chefs d'entreprise canadiennes et françaises. Il s'agit d'identifier des invariants dans le mode de gestion de ces femmes, dans le but de poser les premiers jalons d'un entrepreneuriat au féminin mais également de faire apparaître des différences dans les approches de l'entreprise, les raisons de la créer, la façon de la manager et les performances visées et réalisées. Le modèle de recherche s'inspire de l'approche fondée sur les ressources et met en évidence les capacités des femmes entrepreneurs, le lien entre ces capacités, les modes de gestion et les performances de l'entreprise. Pour atteindre cet ensemble d'objectifs, l'auteur formule deux questions de recherche :

- Quelles sont les principales caractéristiques du comportement managérial des femmes entrepreneurs ? Ces comportements varient-ils d'un pays à un autre ?
- Y a-t-il un rapport entre le comportement managérial et la performance ? Ce rapport varie-t-il d'un pays à l'autre ?

Les résultats de ces recherches ont alors montré des données majeures sur les similitudes entre les styles de gestion des femmes. En effet, les entrepreneurs Canadiennes et Françaises s'accordent autour d'un mode de management participatif et sur la fixation des objectifs. Elles croient en l'efficacité de la délégation de l'autorité et se rejoignent sur un mode plus centralisé pour l'organisation des tâches. Néanmoins, apparaissent deux positions opposées au niveau des décisions et de l'organisation. Les françaises délèguent moins la prise de décision que les canadiennes. Ces dernières ont à cœur de savoir ce que font les employés à tout moment, tandis que les françaises s'interdisent cette conduite. Ce que nous retenons le plus ici, c'est d'une part le fait que l'étude mette à jour l'importance du facteur culturel et, d'autre part, qu'elle révèle le sens du partage de pouvoir et de l'information que les femmes ont c'est-à-dire les arguments pour stimuler, valoriser et motiver leurs employés au travail.

En outre, les travaux de Chaganti (1986) méritent une attention particulière dans la mesure où ils examinent les pratiques de gestion stratégique propres aux entreprises féminines ayant connu le succès. Ils apportent surtout une lumière sur le débat qui a longtemps tourné autour du rapport du sexe et du style de gestion. En fait, il existe deux modèles divergents sur les pratiques de gestion : l'un inspiré par une perspective féministe, l'autre par un esprit d'initiative économique. Pour les premiers, les femmes abordent les affaires de manière différente, donc les éléments constituant la gestion stratégique de firmes dirigées par des femmes reflètent une vision essentiellement féminine tandis que, le courant dit de l'esprit d'initiative économique ou d'entreprise suggère que les chefs d'entreprise des deux sexes ont une attitude identique, donc une gestion stratégique semblable.

C'est dans le but de clarifier ce débat que Chaganti s'est donné comme mission de comprendre les stratégies managériales de 8 entrepreneurs féminins à travers une étude empirique. La conclusion de ses travaux révèle que seul un style de gestion plus «féminin» est identifié du côté des femmes et non une méthode différente de gestion stratégique (stratégie, objectif, structure interne, etc.). Selon Chaganti, pour obtenir des résultats significatifs, un plus grand échantillon serait nécessaire.

Cette lacune sera comblée par Brush et Hirish (1996) qui vont dresser le portrait socio économique de plus de 400 femmes chefs d'entreprise américaines, dans le but d'identifier leurs styles de gestion. La vision intégrée de Brush et Hirish s'articule sur les théories psychologiques et sociologiques qui soutiennent que les orientations sociales des femmes reposent essentiellement sur les relations humaines. Pour ces auteurs, les femmes perçoivent leurs affaires et plus précisément l'entreprise tel un système de relations inter connectées formant une entité économique distincte. En d'autres termes, lorsqu'une femme crée ou acquiert une entreprise, c'est un nouveau système de relations qu'elle intègre dans sa vie :

Les femmes voient le monde des affaires comme un système d'interrelations plutôt qu'une structure divisée en deux entités distinctes composées d'une sphère économique et d'une sphère sociale qui ne se

rejoignent pas. Les affaires sont dans une perspective féminine, intégrées à l'ensemble de toutes les activités (Brush & Hirish, 27 :1996)

L'originalité du travail de Brush et Hirish se trouve dans le fait qu'ils utilisent les quatre dimensions du modèle de Gartner (1985)¹ comme cadre d'organisation de futures recherches empiriques sur les caractéristiques de l'entrepreneuriat féminin. La coopération et le réseautage sont alors identifiés comme caractéristiques fondamentales et distinctives de l'entrepreneuriat féminin. Dans le contexte africain, notamment sénégalais, ces caractéristiques semblent pertinentes compte tenu du rôle de la femme dans la société d'une part, et l'influence des structures de socialisation (famille, tribu, ethnie) sur le comportement des femmes, d'autre part. D'ailleurs, la survie des petites entreprises tient parfois à la mise en avant de ces caractéristiques par les femmes entrepreneurs. Comme apport théorique, on notera par exemple qu'appliquée à la femme entrepreneur, la dimension «individu» du modèle de Brush et Hirish se réduit à une base d'analyse des rôles de la femme entrepreneur comme coordinatrice, point focal d'un vaste réseau de relations et réalisatrice d'un équilibre entre les contraintes familiales et les exigences professionnelles. La femme entrepreneur est une décideuse qui est davantage à l'écoute de son intuition.

Selon ces auteurs, pour évoquer un autre facteur associé à la dimension «*individu*», le succès personnel de la femme entrepreneur va se mesurer à sa capacité à trouver un équilibre entre sa famille et son travail, contrairement aux hommes qui les lient généralement à l'augmentation des gains générés par l'entreprise.

Dans un contexte africain, l'auteur qui s'est plus illustré dans le style de gestion des entreprises dirigées par des femmes est sans doute Hernandez (1989) celui-ci s'est particulièrement intéressé à l'activité économique des femmes entrepreneurs ivoiriennes. D'après lui, ces managers féminins évoluent dans un environnement social qui est dans l'ensemble assez serein. Il n'y a pas de réaction de rejet de l'entrepreneur

¹ En fait pour GARTNER le phénomène de l'entrepreneuriat doit être pris en compte sous quatre dimensions : l'individu, l'environnement, l'organisation, le processus

par l'univers essentiellement masculin qu'est aujourd'hui le monde ivoirien des affaires. Ceci a été vérifié à partir des relations de la femme entrepreneur avec ses fournisseurs, avec sa clientèle masculine et féminine, avec son personnel masculin et féminin, et enfin avec les fonctionnaires et les banquiers. En fait, signalons que l'échantillon de l'étude composé de 50 femmes, présente essentiellement des cas d'entreprises de taille réduite et œuvrant dans le secteur des métiers dits «féminins » coiffure, couture, commerce... Il s'agit de domaines dans lesquels la présence des femmes est considérée comme étant normale. Il est donc naturel que cette présence n'entraîne pas de réactions de rejet, d'attitudes hostiles de la part de l'environnement.

Concernant le style de commandement les travaux d'Hernandez font état d'une hétérogénéité du modèle de direction. En effet, les attitudes tournent autour du style autocratique, consultatif, paternaliste et démocratique. Pour le premier modèle, Hernandez pense qu'il est un fait tout à fait logique dans un pays en voie de développement où les distances hiérarchiques sont très importantes. Il s'agit, selon lui, du jugement que les femmes portent sur elles-mêmes. Quand aux styles consultatif et paternaliste, il explique cet état de fait par la conception selon laquelle les femmes pensent demander l'avis de leurs employés alors qu'en réalité, il n'est en rien. Elles se contentent simplement d'expliquer leurs décisions pour mieux les faire admettre et exécuter. Elles qualifient donc de consultatif ce qui n'est que du paternalisme. Enfin, pour le style démocratique, Hernandez pense qu'il est issu des femmes d'ethnie Wolof originaires du Sénégal. L'explication avancée par l'auteur est que le Sénégal ayant été l'un des premiers pays d'Afrique à s'essayer au multipartisme, la pratique démocratique y est peut être plus répandue au niveau des entreprises que dans les autres pays du continent.

Dans l'ensemble, les travaux d'Hernandez révèlent les principaux atouts et faiblesses des femmes entrepreneurs. Ce que l'on doit retenir ici, c'est que d'une part, elles ont des aptitudes à communiquer et à aller au contact aussi bien de leurs clients que de leurs employés et d'autre part, leur excellente connaissance du métier et de l'intérêt qu'elles lui apportent. Les renseignements obtenus dans cette étude concordent

parfaitement avec les qualités essentielles que l'entrepreneur féminin s'attribue lui-même. Ceci prouve la lucidité de ces femmes sur leurs compétences. Leurs principales faiblesses se situent au niveau de leurs connaissances en comptabilité, de leur style de direction souvent trop entaché d'autoritarisme et enfin de leur niveau d'instruction parfois trop faible.

Les travaux de Hernandez ont influencé d'autres auteurs africains comme Onana et Evola (2001) qui se sont intéressés aux différences de parcours entre hommes et femmes entrepreneurs camerounais sous l'angle du rapport de genre. En effet, dans *«Les frontières entre les hommes et les femmes dans le monde de l'entrepreneuriat»*, Onana et Evola (2001) se demandent pourquoi les inégalités de genre persistent dans le monde des affaires. En fait, l'objet de leur étude est d'expliquer, à partir du concept de genre comme clé de lecture, ce qui fait que les femmes sont faiblement représentées dans l'univers des créateurs d'entreprise au Cameroun. Selon eux, l'esprit d'entreprise chez les femmes varie selon les régions du pays. Ainsi, par opposition aux femmes du Nord celles du Sud du pays sont plus instruites et plus disposées à la pratique des affaires pour des raisons historiques et culturelles. De plus, la division sexuelle des tâches héritée de la tradition offre plus de champ de manœuvre aux femmes du Sud qui se chargeaient de la transformation des produits en consommation marchande tandis que, les hommes devaient se consacrer aux activités de protection et de production.

Ainsi les recherches d'Onana et d'Evola (2001) confirment l'hypothèse selon laquelle les femmes entrepreneurs sont différentes de leurs homologues masculins. Ces différences proviennent de construits sociaux qui influencent la répartition des rôles entre les hommes et les femmes au sein d'une société. Ce que nous retenons de cette étude, c'est que l'utilisation du concept genre semble plus pertinente dans le contexte africain dans la mesure où l'emprise de la culture sur les rationalités des acteurs est très forte. Dans ce contexte, l'action est le résultat d'un comportement qui, lui-même, résulte des attitudes de l'acteur vis-à-vis des valeurs partagées par les membres du groupe ; la tribu ou le groupe ethnique. Les différences observées au niveau des

attitudes vis-à-vis des valeurs associées à l'entrepreneuriat peuvent expliquer les différences de perception de l'entrepreneuriat entre les hommes et les femmes au sein d'une même société.

Toujours dans une perspective d'analyser des pratiques managériales des entrepreneurs féminins en Afrique, Chirushage (2001) a étudié la performance des PME et l'utilisation des pratiques de gestion dans les organisations dirigées par les Congolaises. Cette étude fixe des objectifs qui épousent parfaitement les contours de notre recherche. En effet, Chirushage tente de définir le lien entre les pratiques de gestion, le profil du propriétaire dirigeant, les caractéristiques de l'entreprise et l'environnement organisationnel. Il a cherché à analyser l'utilisation des quatre niveaux de la pratique de gestion la planification, l'organisation, le contrôle et la direction.

Les résultats obtenus montrent que les PME congolaises ont tendance à adopter des planifications intuitives. Elles se fient plus à leur propre perception de la situation et réagissent en fonction des données du moment, car l'état de leur environnement organisationnel rend la planification formelle quasiment impossible. Le système d'organisation des PME est structuré sur la base d'un organigramme moyennement bien défini au sommet duquel on retrouve le chef qui est souvent le propriétaire. Il est chargé du recrutement des employés qui est essentiellement basé sur des relations personnelles. Pour ce qui est du contrôle des activités, les PME congolaises affichent une supervision des activités assez hétérogène selon les secteurs d'activités. Cependant, ce système de contrôle constitue la préoccupation majeure des propriétaires congolais. La direction de l'entreprise est quant à elle centralisée. Il appartient au chef de prendre les décisions importantes qui, affectent l'entreprise.

Finalement, cette étude permet de conclure que l'assertion selon laquelle les pratiques de gestion dépendent des caractéristiques du propriétaire ou dirigeant et de celles de l'entreprise ne se vérifie pas pour le cas des PME congolaises. Par ailleurs, elle révèle que la performance des entreprises devrait donc s'expliquer par d'autres

éléments que les quatre dimensions du modèle. Selon Chirushage, il est fort probable de retrouver ces quatre éléments dans la personnalité des créateurs d'entreprise. Il y a lieu de croire, que pour les dirigeants d'entreprise, l'intuition et l'émotion sont des éléments forts importants dans la prise des décisions dans les Petites et Moyennes Entreprises.

Dans le cadre de la présente recherche, c'est ce dernier point que nous retenons comme étant le plus important dans la mesure où il révèle la qualité du leader d'entreprise. En effet, il paraît clair que le fonctionnement relativement informel des PME africaines doit être comblé par des attributs personnels. Le chef doit se fier à ses émotions et à ses pressentiments et comme nous l'avons relevé dans la littérature ces traits sont discutables selon que l'on soit homme ou femme.

Même si la démarche adoptée présente une certaine originalité nous reprochons à cette recherche menée au Congo de n'avoir pas pris en compte la variable sexe selon que l'on soit homme ou femme pour analyser les facteurs qui peuvent influencer les pratiques de gestion dans les PME. Nous avons alors décidé dans la présente étude d'inclure d'une part, la variable sexe dans les pratiques de gestion des PME Sénégalaises afin de vérifier si celles-ci déterminent le comportement managérial des entrepreneurs et d'autre part d'analyser le rôle des fonctions de planification, organisation, de direction dans l'entreprise.

1.2 Problématique

Dans le contexte actuel de crise économique, l'esprit d'entreprise est devenu une stratégie de survie dans les pays du Tiers monde. Depuis les années 80, les entrepreneurs des pays du Sud, notamment Africains, se situent au centre de la recherche scientifique. Les bailleurs de fonds ont mesuré le rôle économique joué par ces acteurs, d'autant plus que dans son rapport en 2005, la Banque Mondiale soulignait qu'elle souhaitait la création dans les pays en développement un climat des affaires favorisant une contribution maximum du secteur privé au développement (Banque Mondiale, 2005).

C'est dans cette perspective que des pays comme le Sénégal ont identifié les PME comme un secteur prioritaire et ont mis en place une charte des PME qui indique que celles-ci représenteraient « *prés de 80 à 90% du tissu des entreprises au Sénégal et le fait qu'elles concentrent aujourd'hui environ 30% des emplois, 25% du chiffre d'affaires et 20% de la valeur ajoutée nationale* » (Ministère des Petites et Moyenne Entreprises et de la Micro Finance, 2003 : 7). Aujourd'hui, ces PME jouent un rôle décisif dans l'économie nationale et il apparaît primordial de favoriser l'instauration d'un environnement de nature à dynamiser la création d'entreprises. Ce climat économique passe par la diffusion d'un esprit d'entreprise dans la conscience collective de la population. L'étude de Global Entrepreneurship Monitor en 2002 sur plus de 37 pays, a permis de mettre en évidence les ressources humaines disponibles pour le Sénégal. Ainsi, le Sénégal qui avait une population estimée à 9,8 millions d'habitants en 2001, dont près de la moitié est âgée de plus de 18 ans, possède un potentiel de plus de 500 000 entrepreneurs (GEM, 2002).

Malgré ces ressources et les performances réalisées, l'économie nationale traverse une crise qui affecte principalement les Petites et Moyennes Entreprises. La croissance économique ne dépasserait guère 3,1% en termes réels, contre 5,5% en 2005 (Ministère de l'économie et des finances, 2005). Les indicateurs disponibles confirment un recul important des performances économiques qui est lié aux effets conjugués des difficultés des grandes entreprises qui touchent particulièrement les PME du secteur de

l'énergie de, la branche des industries chimiques du secteur des commerces et des services. Les difficultés auxquelles sont confrontées l'ensemble des dits secteurs ont eu des conséquences désastreuses sur le tissu économique avec la fermeture de plusieurs entreprises.

Dans l'ensemble, le contexte économique actuel des PME est marqué par une instabilité et une fragilité des acteurs économiques, particulièrement les femmes. En effet, dès le lancement de leur projet entrepreneurial, elles sont confrontées au problème majeur de l'accès au financement nécessaire pour le démarrage des activités. Une grande majorité d'entre elles ne remplit pas les critères nécessaires pour l'octroi d'un crédit bancaire (Diallo, 2006), d'autant plus que les PME sont devenues une alternative pour beaucoup d'acteurs, au point de devenir un secteur marqué par la concurrence assez rude et parfois déloyale. A ces problèmes financiers, il faut ajouter d'innombrables obstacles d'ordres sociaux et culturels qui empêchent les femmes d'exercer pleinement leurs activités. En d'autres termes, elles doivent assumer la plupart des tâches familiales entraînant ainsi une double journée de travail. Elles sont obligées d'avoir un lieu de travail proche de leur domicile et de satisfaire aux exigences de leurs clients. L'analyse de la situation socio économique montre un contexte difficile pour les femmes qui évoluent dans les PME. L'hostilité de l'environnement économique favorise le maintien des femmes dans l'informel (Sarr, 1998). Une stratégie efficace pour assurer non seulement la survie de leurs affaires mais aussi de s'affranchir des taxes et autres frais que leur impose l'Etat.

Cependant, nous constatons que cette situation est loin de faire abdiquer les femmes en ce qui a trait à la création et à la direction de leur propre entité économique. En effet, beaucoup d'entrepreneurs féminins ont tendance à se reconvertir dans le formel en dépit de l'instabilité du climat économique. D'ailleurs, cette situation est bien cernée par Khadija Doucouré (2002) qui avance qu' « *aujourd'hui, de nouveaux modèles émergent et qu'on peut même parler, sans abus de la naissance d'une nouvelle génération de femmes entrepreneurs avec un autre profil* » (Doucouré, 2002 :121). Aujourd'hui les femmes s'activent dans les PME qui ont longtemps été un domaine des

hommes et qui exigent un comportement différent de celui qui a droit de cité dans l'informel. En effet, les PME exigent tout un ensemble de capacités et de compétences à adopter pour assurer le succès d'une telle entité économique.

Même si nous savons que les femmes ont longtemps développé des aptitudes à gérer leurs affaires, notamment la première génération de femmes entrepreneurs qui a évolué dans l'informel, elles faisaient preuve d'ingéniosité et disposaient de ressources grâce à leur capacité d'organisation. Elles étaient également en mesure d'acquérir des fonds à partir de tontines et de caisses communautaires (Sarr, 2000). Au Sénégal les femmes sont non seulement les gardiennes de la tradition qui ont un savoir à transmettre, mais qu'elles sont aussi les gestionnaires de leurs foyers, chargées de l'éducation, de la santé, et du bien-être de la famille. Elles possèdent un savoir-faire et des capacités managériales certaines (Diallo, 2006).

Ces particularités féminines nous amènent à étudier le mode de fonctionnement des entreprises créées et dirigées par les femmes, dans le but de comprendre les stratégies adoptées pour assurer la réussite de celles-ci. Sachant que le monde économique est régi par une vision plutôt masculine où le chef d'entreprise conçoit l'organisation comme étant un patrimoine familial dont il est l'unique décideur qui détient le pouvoir de contrôle (Traoré, 1990). Néanmoins, il semble que les entrepreneurs Sénégalaises appliquent des méthodes et des stratégies managériales assez particulières qui les distinguent de leurs homologues masculins. Elles ont certainement conservé leur identité et leurs valeurs pour les transposer dans leur style de direction pour organiser et coordonner leurs activités.

Cette étude tente d'analyser le système organisationnel des entreprises dirigées par les femmes Sénégalaise. Il s'agit de savoir si les femmes ont développé un management typiquement féminin qui serait issu de leur catégorisation sociale. Qu'est ce qui les rend différentes de leurs homologues masculins au regard de leur comportement managérial? Quelles sont les principales caractéristiques des entreprises créées et dirigées par des femmes ?

Pour répondre à cet ensemble de questions, une étude comparative entre des Petites et Moyennes Entreprises ayant à leur tête des femmes et d'autres dirigées par des hommes semble être la voie idéale. Il permet d'observer les similitudes et les différences entre les deux catégories d'entrepreneurs.

1.3 Objectifs

L'objectif principal de cette étude est de décrire et de comparer le style de gestion des hommes à celui des femmes entrepreneurs sénégalais. En fait, il s'agit de vérifier si la variable sexe a une influence directe ou indirecte sur le mode de management des Petites et Moyennes Entreprises sénégalaises.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de cette étude sont les suivants:

- décrire les diverses activités de gestion dans les PME et leurs caractéristiques, selon le sexe du propriétaire et les particularités de l'entreprise ;
- vérifier s'il existe un lien entre les caractéristiques masculines ou féminines du chef d'entreprise et les pratiques de gestion ;
- comparer le modèle de gestion de chaque sexe pour identifier les points de convergence et de divergence.

1.4 La question de recherche

L'élaboration de la problématique de recherche a permis de formuler un ensemble de questionnements ceci a permis d'établir la question générale de l'étude, il s'agit de répondre à la question suivante :

L'entrée des femmes sénégalaises dans le champ économique a-t-elle favorisé l'émergence d'une approche différente de celles des hommes au regard du mode de gestion des PME qu'ils dirigent ?

1.5 Pertinence du sujet

Trois arguments fondent l'intérêt de cette recherche :

- Aujourd'hui, les femmes occupent de plus en plus de responsabilités au sein du secteur public et du privé. Longtemps tenues à l'écart dans la gestion, elles revendiquent avec leurs diplômes, leurs compétences et leurs qualités, d'être à la tête des entreprises en tant que managers. Cependant, ce nouveau phénomène suscite peu d'intérêt chez la communauté scientifique qui ne lui a consacré que peu d'efforts. En effet, la plupart des travaux qui s'intéressent à la gestion des entreprises par les femmes, ciblent celles qui évoluent dans l'administration publique. Peu d'études s'intéressent à celles qui s'activent dans les PME, qui constituent, d'ailleurs le cadre idéal pour apprécier l'action des opératrices économiques en tant que managers. Donc, c'est dans le but de contribuer à la production de connaissances concernant une catégorie de genre souvent discriminée, que notre étude s'intéresse particulièrement au modèle de gestion des PME par les femmes.
- En outre, la mise à jour d'un modèle de management féminin sénégalais peut se révéler pertinente pour des recherches qui permettront de voir si ce style porte suffisamment de fruits pour être répliqué, voire exporté, et par la même enrichir la discipline (administration). Il s'agira d'étudier l'impact du mode de gestion adopté par les dirigeantes de PME sur les performances économiques de l'entreprise.
- Cette étude s'inscrit dans une perspective visant à mieux orienter les actions et les politiques de promotion de l'entrepreneuriat féminin. En effet, les informations recueillies dans notre recherche permettront de créer un outil qui aidera les femmes à prendre conscience des ressources et des atouts dont elles disposent. Ceci est d'autant

plus utile que le gouvernement a fait de l'entrepreneuriat féminin une alternative pour sortir les femmes de la pauvreté en créant un Ministère de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Micro Finance. Pour prendre en charge ces questions la Direction de l'Entrepreneuriat Féminin ainsi qu'un Fonds pour l'entrepreneuriat féminin ont été mis en place.

1.6 Cadre d'analyse

Pour mieux comprendre les pratiques managériales des hommes et des femmes entrepreneurs, il paraît important d'utiliser un concept qui guidera les modèles d'analyse à adopter. Ces modèles d'analyse serviront également de ligne conductrice dans l'analyse des données recueillies.

1.6.1 Cadre conceptuel

Pour circonscrire ou déterminer les pratiques managériales des hommes et des femmes entrepreneurs au Sénégal, nous avons jugé opportun d'utiliser un terme ou concept sociologique. Comme le définit Gordon Mace (1988 :15) les concepts sont « *des représentations abstraites d'une réalité observable ; elles ne sont donc jamais parfaitement conformes au phénomène réel qui, de toute façon ne peut jamais être complètement connu* ». Puisqu'il est question d'une étude qui cherche à identifier les similitudes et les distinctions entre deux groupes sociaux de sexes différents, nous pensons que le concept le plus approprié est celui de l'identité. En effet, l'identité est déterminée par l'insertion de l'individu dans des catégories sociales, dont la classe ou le niveau social, le groupe ethnique et l'appartenance sexuelle, apparaissent comme des éléments spécifiques. Ces particularités forment un ensemble de traits de caractères qui permettent d'identifier ou de reconnaître chaque membre d'un groupe défini. Puisque les hommes et les femmes se distinguent de par leurs styles de gestion, l'identité peut être considérée comme le concept qui décrit le mieux les traits spécifiques de chaque sexe.

L'identité comme concept opératoire de l'étude

Le choix d'évoquer l'identité comme concept opératoire ne s'est pas effectué de manière fortuite. En effet, notre positionnement théorique consiste, comme le suggère Anderson (1996) à considérer que la démarche de création s'apparente à une démarche identitaire. Il permet de sortir des modèles « naturalistes » qui ont longtemps pris en compte la voix masculine dans la démarche de création d'entreprise, sans se soucier des traits distinctifs des femmes.

Dans un sens simple, l'identité est essentiellement un «*sentiment d'être*» par lequel un individu ressent qu'il est un «*moi*» différent des «*autres*». Toutefois, ce concept est un terme polysémique qui est employé dans plusieurs disciplines, notamment en psychologie et en sociologie et il est difficile de donner une définition exhaustive à ce mot. D'après le dictionnaire de sociologie (Férréol, 1994), on utilise assez souvent les notions «*d'identité collective*», «*d'identité de groupe*», ou «*d'identité sociale*». D'un point de vue sociologique, l'identité est le sentiment d'appartenance en soi en tant qu'unité personnelle, mais aussi à un groupe bien défini dans la société, «*L'identité sociale est conçue comme une représentation de soi en tant qu'individu mais surtout en tant que groupe façonné par l'idéologie dominante dans une société* » (Lipiansky, Taboada et Vasquez, 1990 :16).

Selon l'approche fonctionnaliste, l'identité est décrite comme étant le reflet au niveau individuel des valeurs communément admises dans une société. Pour Berger et Luckman (1966), il existe en toute société des identités-types qui sont en quelque sorte des modèles pour la conduite sociale et qui représentent la réalité objective qu'engendre une société et à laquelle les individus s'identifient.

Sainsaulieu (1977) a aussi évoqué l'identité pour analyser les conduites ouvrières. Elle est le processus conjoint d'identification et de différenciation. L'accès à l'identité se joue sur le double registre des sentiments affectifs et du pouvoir social. Selon Sainsaulieu, l'identité se traduit à la fois par le sentiment d'appartenance à un ou des collectifs dans lesquels l'individu est socialement reconnu, la possibilité de se

distinguer en construisant la différence et la capacité de conférer un sens durable à l'expérience vécue.

Dans le cadre de l'organisation sociale, Touraine (1974) voit l'identité comme une adaptation à la société à travers laquelle l'individu apprend à reconnaître sa place et à comprendre les règles du jeu social. Selon Touraine (1974), il existe deux sortes d'identités : une fausse identité imposée par le système et une vraie identité arrachée par les luttes. La formation de l'identité ne se réalise ainsi qu'à travers les luttes sociales qui permettent de révéler les illusions de l'identité. Il existe donc un lien entre identité et conflit, dans la mesure où la naissance de celle-ci ne peut se faire qu'à travers le conflit.

C'est certainement dans cette dialectique conflictuelle que les féministes ont impulsé leur mouvement en s'appuyant sur une des caractéristiques de l'identité : l'appartenance au sexe masculin ou féminin. Pour Block et Haan (1971) il existe des différences dans l'affirmation de l'identité selon que l'on soit homme ou femme. Pour les hommes, on a observé que ce développement s'effectue de manière généralement positive, au fur et à mesure qu'ils prennent de l'âge. En revanche pour les femmes, le développement de l'identité s'exprime de façon plus négative, plus problématique et conflictuelle. Alors que les hommes manifestent avec l'âge plus de confiance, de satisfaction personnelle et de compétence, liées à leur statut social, les femmes ont un sentiment plus négatif d'elles-mêmes en considérant que leur attrait diminue. Elles sont alors plus résignées et soumises. Toujours pour ces auteurs, l'identité masculine se caractérise par une diminution de leurs sentiments et de leur tendresse tandis que, les femmes deviennent plus compréhensives et plus portées à garder leurs sentiments pour elles.

L'appartenance à un de ces groupes définit un ensemble de traits et de valeurs en fonction du sexe et d'après Gustave-Nicolas et Fishcher :

La notion d'appartenance se réfère au fait que les individus sont situés quelque part, qu'ils entrent dans des catégories sociales données et qu'ils en acceptent, de façon plus ou moins explicite, les valeurs ; pour exprimer leur identité, ils vont s'appuyer sur ces critères

d'appartenance et manifester ainsi leur différence, à travers des rôles et un style de vie particulier (Gustave-Nicolas et Fishcher, 1996 :190).

Ainsi, le fait d'appartenir à un groupe masculin ou féminin impulse des façons d'être qui sont inculquées par la socialisation. Les hommes et les femmes sont formatés dans des logiques sociales qui assignent à chacun un ensemble de rôles et de responsabilités qui forment l'identité. Par exemple il est impulsé à la femme d'être sentimentale, émotive et à l'homme d'être rigoureux et déterminé.

Selon Erikson (1972), l'identité assimilée au Surmoi apparaît comme étant le lieu où sont intériorisées les normes sociales, à travers le processus de la socialisation de la personnalité défini comme système d'incorporation des normes. Pour lui l'identification est le fruit de la socialisation : sa fonction est d'insérer la personnalité dans son contexte social. Elle s'inscrit dans un apprentissage par l'intériorisation des normes. L'identité se caractérise donc par les systèmes d'insertion qui pèsent sur l'individu. Sa vie en société se déroule à l'intérieur de divers regroupements sociaux qui organisent et définissent ce qu'il est.

Les hommes et les femmes entrepreneurs sont avant tout des individus qui sont inscrits dans des catégories sociales dont le sexe reste l'élément spécifique. Ils appartiennent à des groupes sociaux avec des valeurs et idéologies qui marquent leurs conduites et leurs comportements, notamment dans leurs profils de chefs d'entreprise.

Au total, la conception de l'identité nous paraît importante pour marquer la différence et la singularité des entrepreneurs masculins ou féminins dans leurs actions quotidiennes au sein des PME qu'ils dirigent. Ainsi par identité nous voulons dire, tous les traits spécifiques qui font que l'on est homme ou femme et qui se distinguent à travers les valeurs et idéologies véhiculées. Différentes théories ont expliqué l'identité sous plusieurs formes. Pour les individualistes, même si l'individu est soumis au dictat de la société, il reste maître de ses actions et de ses comportements tandis que, pour les fonctionnalistes tels que Berger et Luckman la société est structurée de sorte qu'elle offre une série d'identités à l'individu. Nous pensons que l'identité peut être comprise

comme l'incorporation des normes sociales qui se présentent sous formes d'actions et de comportements qui sont extérieurs à l'individu. C'est à travers la socialisation et l'éducation qu'elle se forme et elle dépend donc du système social en place, notamment des rapports de genre. Ainsi, pour en rendre compte l'intégration de la variable genre permet de caractériser outre la disposition à l'action, la crédibilité de l'acte de création (Shapiro, 1999). Le processus de création ne saurait ainsi être dissocié du contexte social au sein duquel il se développe. La démarche des femmes est d'ailleurs souvent qualifiée de globale ou d'intégrée, car leur projet intègre en plus des considérations économiques et statutaires, une dimension sociale.

1.6.2 Modèle théorique

La revue de la littérature a montré que plusieurs auteurs se sont intéressés aux dimensions sexuées de la gestion des entreprises et qu'ils ont abordé la question sous différentes approches (féministe, intégratrice). En mettant en évidence et d'une manière radicale, les limites d'une application des patterns masculins aux expériences féminines, les travaux de Hart (1992) se sont révélés précurseurs de la perspective féministe dans le domaine de l'entrepreneuriat.

Il faut souligner que les tenants de la démarche féministe soutiennent que l'entrepreneuriat féminin est un phénomène intrinsèquement différent de l'entrepreneuriat masculin (Cadieux et al. 2002 : 118). D'après eux, les premières recherches effectuées sur l'entrepreneuriat ont contribué à négliger les particularités intrinsèques de l'entrepreneuriat féminin. Il est donc important que les recherches ayant pour vocation d'éclairer les problématiques propres à l'entrepreneuriat féminin soient faites exclusivement auprès des femmes entrepreneurs.

Cependant, si la piste du féminisme semble fructueuse, il est important de dire que des divergences ont longtemps opposé ses différents courants, notamment entre le courant radical, marxiste et libéral. Ces oppositions ont tourné autour des positions à adopter face aux inégalités et autres ségrégations subies par les femmes. La voie du féminisme paraît plus proche des travaux en entrepreneuriat focalisés sur ce que font les

acteurs et non sur ce qu'ils sont. Or, on ne peut pas valablement effectuer une étude sur l'entrepreneuriat en excluant de son objet l'acteur principal qu'est l'entrepreneur dans son environnement social. C'est fort de ce constat que l'approche genre s'intéresse aux origines des différences d'attitudes et de comportement des hommes et des femmes entrepreneurs qui résident dans les préjugés socialement construits et qui sont perpétués au sein de chaque société.

1.6.2.1 - L'approche genre comme grille de lecture

La convocation du concept de genre semble donc à priori pertinente pour expliquer la spécificité du parcours des femmes créatrices d'entreprises. Par rapport à la perspective féministe, il prend en compte aussi bien la voie féminine que masculine. D'une part, le genre permet de circonscrire le concept opératoire de l'étude (l'identité) non pas sous la forme biologique, mais dans une dimension sociale d'autre part, il permet de s'écarter des modèles «naturalistes», enfermant hommes et femmes dans des schémas comportementaux déterministes, ne permettant pas de rendre compte de la diversité des attitudes. En sociologie du travail, l'apport des recherches sur le genre a été de montrer que les conditions d'emploi des femmes, leur positionnement et leurs attentes ne s'expliquent pas par une nature inhérente aux femmes et des freins qui leur seraient spécifiques, mais s'inscrivent dans la logique des rapports sociaux de sexe organisés et hiérarchisés.

Les femmes sont porteuses de valeurs et d'attentes différentes de celles des hommes dans le processus de création d'entreprise. Or, la prise en compte de l'attente des femmes nous apparaît être un élément incontournable de la réussite de leurs projets et du dynamisme économique que celui-ci peuvent susciter. Si les femmes sont porteuses de valeurs et d'attentes différentes, alors leurs motivations pour la création, la direction et la coordination de leurs entreprises devraient être différente de celles des hommes.

Soulignons juste que le genre est un concept apparu en 1972 dans l'ouvrage d'Ann Oakley intitulé *Sex, Gender and Society*, qui désigne le sexe social et le

différenciant ainsi du sexe biologique. L'idée centrale est que la différence des sexes est un construit social et que les différences biologiques n'expliquent pas les différences sociales (rôle, statut etc.) et culturelles (rapport au pouvoir, à l'argent, à la famille etc.). Pour remplir leurs rôles, les hommes et les femmes utilisent des ressources différentes (naturelles, économiques, politiques et sociales). Il arrive que l'appartenance à un sexe ou l'autre empêche les individus de jouer le rôle qu'ils voudraient jouer et d'accéder aux ressources nécessaires à cet effet. Les femmes en particulier, doivent surmonter des difficultés pour accéder à certaines ressources et/ou les contrôler. Ces facteurs déterminent leurs stratégies managériales :

- Les problèmes d'ordre juridique font qu'au Sénégal, les femmes ne peuvent pas effectuer d'opérations financières, ni acquérir des terres sans le consentement de leur mari. Ou bien encore elles n'ont pas accès aux crédits car le taux de redevance exigé par les banques et autres donneurs de crédits n'est pas à leur portée.

- Du fait des problèmes d'ordre socioculturel (coutumes et/ou valeurs, morales) au Sénégal, il existe des activités typiquement réservées à l'un ou l'autre sexe.

- Les problèmes sociaux et domestiques : les femmes se chargeant de la plupart des tâches familiales, ont une double journée de travail. Comme leur mobilité est réduite, elles sont obligées d'avoir un lieu de travail proche de leur domicile. Ceci limite leurs choix de secteurs.

- Les problèmes d'ordre institutionnel : les femmes sont souvent peu représentées dans les organisations de PME. Elles ont rarement accès aux systèmes d'information, aux réseaux professionnels et à une formation professionnelle dans un secteur moderne et dynamique.

Tous ces goulots d'étranglement poussent les micro-entreprises féminines à adopter des stratégies particulières de taille réduite, elles enregistrent une croissance irrégulière, se retrouvent souvent dans des secteurs peu dynamiques et ont une productivité peu élevée. Aussi, elles se concentrent dans un petit nombre de secteurs économiques, qui ne leur donnent qu'un accès limité aux marchés. Fréquemment localisées près du domicile de l'entrepreneur, elles ne garantissent pas toujours la

proximité au client. C'est pourquoi, elles acceptent un manque à gagner pour réduire les risques qu'elles prennent et ont tendance à ne pas établir de limite nette entre le budget de leurs entreprises et celui de leurs familles.

L'Agence Pour la Création d'Entreprise (2001) constate également que le goût d'entreprendre est la première des motivations chez les femmes même si elles le cite moins que les hommes (50,4% contre 55,9%). Etre son propre employeur est cité en deuxième position soit davantage plus que les hommes (36,9% contre 32,4%). Des entretiens approfondis avec quelques chefs d'entreprise font apparaître la volonté de concilier la vie professionnelle et la vie familiale. De plus, si l'on se rapporte au pourcentage de femmes participant à l'activité entrepreneuriale et à celui des femmes dans la population active, nous constatons que la situation sénégalaise est particulièrement défavorable aux femmes créatrices d'entreprise. En effet, les pays d'Afrique noire comme le Sénégal sont fortement marqués par la masculinité au sens où l'emploi Hofsted (1987).

Ainsi l'approche genre permet de montrer que les choix et les stratégies des femmes sont associés aux rôles et responsabilités qu'elles occupent dans la société. Cependant, cette intrusion de la vie privée dans le monde du travail ne correspond pas à l'organisation première du monde économique portée exclusivement par les hommes. C'est encore aujourd'hui la vision masculine de ce qu'est le travail, de ce qu'est la réussite qui fait figure de modèle. Les femmes ont, comme le souligne Meda (2000) intégré le monde du travail mais, celui-ci ne s'est pas transformé tout au moins pas sur le plan des valeurs et de la symbolique.

1.62.2 - Le structuralisme constructiviste

Si notre choix d'appliquer le structuralisme constructiviste comme cadre d'analyse est justifié par son opérationnalisation, il permet d'une part de mettre en lien les concepts essentiels qui sous tendent notre étude et d'autre part, Bourdieu (2000) analyse les rapports sociaux dans le champ économique qui constitue le champ de notre étude. Nous nous intéressons particulièrement au structuralisme constructiviste, car cette

théorie permet d'examiner les pratiques sociales des agents économiques qui sont analysées sous l'angle des mécanismes, des faits et des comportements non intellectualisés.

Selon Bourdieu, les actions humaines n'obéissent ni à des déterminismes mécaniques ni à des buts conscients. Il faut les appréhender comme la conséquence d'un sens pratique qui se traduit par une action non réfléchie, mais qui présente la caractéristique d'être parfaitement ajustée aux conditions de l'action. L'entrepreneur qui hérite par exemple d'une entreprise familiale dispose d'un ensemble de conduites et de comportements non réfléchis qui s'adaptent parfaitement aux fins recherchées. Autrement dit, ses actes sont un ensemble d'éléments parfaitement coordonnés pour répondre de façon juste et adéquate à une situation donnée.

En outre, dans l'étude que nous voulons faire sur le style de gestion des hommes et des femmes entrepreneurs, il est question d'un mode de comportement de deux agents économiques dans un système social structuré. En fait, pour Bourdieu (2000) les agents économiques sont régis par la logique sociale dans laquelle ils évoluent. Ils s'engagent sur la base de l'expérience acquise en pratique et ainsi les conduites et anticipations sont plus raisonnables que rationnelles. L'homme ou la femme entrepreneur sont des agents qui réagissent sur la base de l'organisation sociale dans laquelle ils ont évolué. Seulement, la structure sociale est organisée de telle sorte qu'elle amène à l'un ou à l'autre un comportement spécifique fondé sur le sexe. C'est posant l'hypothèse que l'espace social est structuré par la rencontre des deux notions clés que sont l'habitus et le champ Bourdieu met en évidence une relation qui apparaît comme le mécanisme principal de production du monde social. A partir de ces deux concepts, il définit sa théorie comme suit :

Par structuralisme (...), je veux dire qu'il existe, dans le monde social lui-même et pas seulement dans les systèmes symboliques, langages, mythes, etc.... des structures objectives, indépendantes de la croissance et de la volonté des agents, qui sont capables d'orienter et de contraindre leurs pratiques ou leurs représentations. Par constructivisme, je veux dire qu'il y a une genèse sociale d'une part des schèmes de perception, de pensée et d'action qui sont constitutifs

de ce que j'appelle habitus, et d'autre part des structures sociales, et en particulier de ce que j'appelle des champs et des groupes, notamment de ce qu'on nomme d'ordinaire les classes sociales. (Bourdieu, 1987 : 147)

Bourdieu (1998) voit l'habitus comme l'ensemble des dispositions, des schèmes d'actions ou de perceptions que l'agent a acquis à travers son expérience sociale. Seulement, pour Bourdieu ces habitus n'ont leur sens que dans les champs de lutte que composent la société (champ économique, culturel, artistique etc.). Les champs sont les sphères sociales où tous les participants ont à peu près tous les mêmes intérêts, mais où chacun a, en plus, ses propres intérêts qui sont fonction de sa position dans le champ. Les interactions se structurent autour des atouts et des ressources dont chacun des agents dispose, c'est-à-dire de son capital économique, culturel et social. Bourdieu poursuit sa théorie en évoquant la violence symbolique qui renvoie à l'intériorisation par les agents de la domination sociale inhérente à la position qu'ils occupent dans un champ donné et plus généralement à leur position sociale.

Ainsi, si nous prenons comme référence les deux ouvrages de Bourdieu qui sont *La domination masculine* (1998) et *Les structures sociales de l'économie* (2000) nous comprendrons mieux la théorie du structuralisme constructiviste. Dans le premier, il explique l'extraordinaire organisation de l'ordre social qui se présente à l'état objectivé, alors qu'elle est chargée de plein de rapports de domination et d'exploitation entre les sexes. Selon Bourdieu, le monde social androcentrique est organisé de telle sorte qu'il positionne les femmes en état de soumission. Cet assujettissement se manifeste partout dans les champs d'action de la société. La division entre les sexes se présente comme normale, naturelle au point d'être inévitable et à l'état incorporé dans le corps, dans les habitus des agents fonctionnant comme systèmes de schèmes de perception et de pensée et d'action. Ce qui fait la force de la domination masculine, c'est qu'elle s'impose comme neutre et n'a pas besoin de s'énoncer dans des discours visant à la légitimer. Cette logique de domination fonctionne dans toutes les sphères de la vie privée et publique, notamment dans la division du travail.

La définition d'un poste, surtout d'autorité, inclut toutes sortes de capacités et d'aptitudes sexuellement connotées : si tant de positions sont si difficiles à occuper pour des femmes, c'est qu'elles sont coupées sur mesure pour des hommes dont la virilité s'est elle-même construites par opposition aux femmes telles qu'elles sont aujourd'hui. (Bourdieu, 1998 :90)

Ainsi, ce sont les hommes qui détiennent le monopole de la violence symbolique qui s'exerce dans les différents champs de la sphère sociale. Toutefois, pour Bourdieu si ce système a tenu les femmes à l'écart de toute forme de d'influence et de pouvoir, il a nettement permis à ces dernières de combler ce déficit dans d'autres dimensions. En effet, cet assujettissement inculqué à partir de la socialisation amène ces dernières à développer des comportements portant sur l'attention, à la vigilance et l'intuition féminine.

Dans *Les structures sociales de l'économie* (2000) il explique comment un simple achat d'une maison comporte différentes connotations. Le marché de la maison individuelle résulte d'une «double construction sociale» : d'une part, d'une demande émanant d'un système de préférence individuelle et d'attribution de ressources nécessaires (à travers notamment des aides de l'Etat) et d'autre part, d'une offre construite par la politique bancaire et étatique. L'analyse de Bourdieu esquisse quatre postulats de base :

1. Le monde social est présent dans chaque action économique.
2. La science économique est le produit d'une longue histoire collective sans cesse reproduite dans l'histoire individuelle et dont seule l'analyse historique peut rendre complètement raison (habitus).
3. L'espace social est présenté comme un champ de force ou de lutte (caractérisé par des relations et interactions entre les acteurs) au sein duquel les individus occupent différentes positions déterminées par les différentes formes de capital accumulées au cours de la vie.
4. Les agents économiques s'engagent sur la base de l'expérience acquise en pratique et ainsi, conduites et anticipations sont plutôt raisonnables que rationnelles.

Ainsi Bourdieu, considère le champ économique qui rappelle le est la sphère de notre étude comme un champ de lutte au sein duquel s'affrontent des agents (entreprises) aux ressources différentes. Leur influence sur la structure du rapport de force dépend de leur position au sein de celui-ci et plus précisément, de la structure et de la distribution du capital. A partir de la description faite sur ce champ, Bourdieu distingue trois catégories d'entreprise : les grandes entreprises qui se sont spécialisées dans la fabrication de masse à allure traditionnelle et ont un investissement lourd dans la fonction commerciale. Il y a ensuite les entreprises intégrées, organisées autour de la mise en œuvre d'un procédé industriel. Enfin, les PME et PMI qui sont intégrées avec un type de travail lié au traditionnel et au style de local.

Pour Bourdieu (2000) l'entreprise n'adopte jamais de décision rationnelle. Ses choix ne dépendent pas seulement de sa position au sein du champ, mais également de sa structure interne et de son histoire. Il existe des rapports intra entreprise dont le résultat dépend du poids des différents agents concernés et plus précisément du volume et de la structure du capital de ces derniers. Dans un processus de prise de décisions, l'habitus d'un agent social ne correspond pas à un simple calcul rationnel. C'est un produit de l'histoire individuelle et collective, cet habitus en permettant des anticipations raisonnables permet une énorme économie de calcul et de temps.

Dans le cadre de notre étude, principalement deux points se dégagent : premièrement, les hommes et les femmes sont régis inégalement dans le système social dans lequel ils évoluent. La domination masculine est une vaste organisation qui s'étend sur tous les segments de la société. Deuxièmement, le champ économique perpétue cette même logique sociale. L'entreprise est une entité économique qui est régie non pas par des décisions rationnelles, mais par un capital social et historique, qui explique son style de fonctionnement. Le champ économique est un lieu en perpétuel conflit entre les différents acteurs. C'est ce qui explique certainement que les micros entreprises féminines rencontrent des difficultés d'ordre économique (accès aux crédits) ou encore

des problèmes juridiques ou socioculturels qui peuvent influencer sur les stratégies managériales à adopter.

1.7 Hypothèses de recherche

Le cadre d'analyse a permis de voir que le comportement managérial des hommes et des femmes était déterminé par l'environnement social dans lequel ils évoluent. C'est en tenant compte des modèles d'analyse, en l'occurrence de l'approche genre et du modèle théorique le structuralisme constructiviste, que l'hypothèse principale de recherche a été formulée :

Les agents économiques féminins qui ont créé une Petite et Moyenne Entreprise ont une approche de management différente de celle des hommes au regard de la gestion des PME qu'elles dirigent, en raison de valeurs et de dispositions différenciées par rapport à leurs homologues masculins.

En effet, d'après l'approche genre, si les femmes qui s'y activent sont porteuses d'identités, de valeurs et d'attentes différentes alors leur motivation pour créer, diriger, planifier et organiser leur PME devrait être différentes de celles des hommes. En outre, d'après les théories structuralistes constructivistes, l'organisation du champ économique sénégalais offre des agents aux ressources et atouts inégaux créant ainsi un ensemble de dispositions et de comportements différenciés.

1.7.1 Définition des termes de l'hypothèse

Afin de mieux cerner les distinctions et les similitudes du management entre hommes et femmes, les définitions de certains concepts sont nécessaires pour lever toute équivoque. C'est pourquoi, pour éviter toute confusion, les concepts de l'hypothèse et ceux qui sont relatifs vont être définis dans les paragraphes suivants. Il s'agit des termes suivants : champ économique, agents, valeurs, PME, dispositions.

Champ économique

D'une manière générale le « *champ économique* » pourrait être défini comme la sphère où tous les participants ont à peu près tous les mêmes intérêts, souvent économique, mais où chacun a en plus des intérêts propres, en fonction de sa position dans ce champ. Selon Bourdieu (2000), le champ économique est l'un des nombreux champs qui constitue la société. Il distingue entre autres les champs culturels, artistiques et sportifs. Le champ économique est de par son essence même un espace de lutte où s'affrontent différents agents aux ressources et dispositions réparties inégalement. Cet espace économique est organisé selon une logique propre, déterminée par la spécificité des enjeux et des atouts que l'on peut y faire valoir. Trois axes majeurs de définition du champ doivent être retenus : l'inclusion dans le champ, la position occupée, les prises de positions.

En définitive, le champ économique sénégalais est un vaste ensemble d'individus qui partagent un but commun : celui de gagner ou de fructifier les richesses acquises. Ce processus passe par la création et l'acquisition d'entités ou d'unités de productions à but lucratif c'est-à-dire d'entreprises ou organisations économiques de type PME.

PME

Communément appelées « PME » les Petites et Moyennes Entreprises sont comme toute organisation économique des entités de productions à but lucratif. Cependant pour d'autres, les PME ne sont seulement vues sous cet angle, mais comme étant aussi des unités organisationnelles qui remplissent des rôles d'intégration et de cohésion sociale. En fait, selon Wtterwulghé (1992), la définition des PME peut être subdivisée en deux approches distinctes : d'une part les définitions utilisant les critères qualitatifs également dénommés « critères théoriques ou sociologiques » et d'autre part, celles utilisant les critères quantitatifs. C'est dans cette perspective que Julien et Morel (1986) définiront la PME comme étant : « *une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent le propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise* » (Julien et Morel, 1986 : 13).

Les critères de définition des Petites et Moyennes Entreprises varie selon le milieu géographique, sociologique, économique et politique. Ainsi, au Sénégal, la définition donnée à la PME s'inscrit dans le cadre de l'évolution de l'environnement national, sous régional et international, dans le but de son adéquation permanente avec les réalités économiques dans lesquelles évoluent ces PME. C'est pourquoi, la charte des PME avance qu'il s'agit de toute personne physique ou morale, productrice de biens ou de services marchands dont les critères distinctifs sont posés dans les points suivants :

- Petite entreprise : unité de production comprenant 1 à 20 employés et détenant un chiffre d'affaires compris entre 25 à 50 millions de F CFA,
- Moyenne entreprise : toute organisation ayant un effectif inférieur à 250 employés et qui dispose d'un chiffre d'affaire inférieur à 15 milliards de F CFA,
- Grande entreprise : composée de 250 employés et plus et qui dispose d'un chiffre d'affaires supérieur à 15 milliards de F CFA,

Agents

Le concept d'agent fait référence à tous les individus de sexe masculin et féminin qui s'active dans le champ économique et qui a créé ou acquis une Petite et Moyenne Entreprise. Cette définition rejoint celle Lavoie (1988) pour qui l'agent est:

La femme ou l'homme qui seul ou avec des partenaires a fondé, acheté ou accepté en héritage une entreprise, qui en assume les responsabilités, financières, administratives et sociales et qui participe quotidiennement à sa gestion courante...Une personne qui prend des risques financiers pour créer ou acquérir une entreprise, et qui la dirige de manière innovatrice et créatrice en développant de nouveaux produits et en conquérant de nouveaux marchés. Lavoie (1988 :25)

Les agents économiques de cette étude sont spécifiquement des entrepreneurs dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons et qui en sont l'élément actif (Schumpeter, 1930). Ce sont des Sénégalais qui ont créé où acquis une organisation

productive tout en courant des risques pouvant entraîner la faillite de leur projet d'entreprise. Ces agents économiques ont recours à des techniques de gestion modernes, qu'ils mettent au service de leur organisation.

Dispositions

En sociologie les « *dispositions* » sont les structures cognitives des individus qui orientent, voire déterminent leurs actions, dans un contexte donné. Elles sont un ensemble d'éléments acquis par l'individu au cours du processus de socialisation. Les dispositions sont évoquées par Bourdieu sous le concept d'habitus ou système de dispositions durables et transposables.

Valeurs

Les valeurs sont d'après le dictionnaire de sociologie les préférences ou principes définissant les grandes orientations de l'action (Ferréol, 1995 :275). Chez Durkheim comme chez Weber, l'unité sociale est assurée par les valeurs inculquées aux individus et finalement partagées et assimilées par eux (Boudon, 1982). Cependant, au sens de cette présente étude les valeurs sont les principes et croyances auxquelles se réfèrent les entrepreneurs pour fonder leur jugement et diriger leur organisation. D'après le sociologue des organisations Marcel Laflamme (1983), les systèmes de valeurs influencent durablement et considérablement l'ensemble de la structure organisationnelle. Ils influencent les systèmes de décision, c'est-à-dire toutes les décisions à long ou à court terme qui affectent directement l'entreprise. Egalement, ils affectent l'ensemble des objectifs à atteindre et les stratégies à adopter, ainsi que l'orientation des efforts. Enfin, le système de valeurs affecte le processus par lequel on répartit les tâches et la distribution des ressources.

1.7.2 Variables et indicateurs de l'étude

Avant l'entame de la partie méthodologique de cette étude, il est nécessaire de mettre en évidence les variables qui seront prises en compte, ainsi que les dimensions et

les indicateurs à mesurer. Cette étape intermédiaire entre l'hypothèse et le travail d'analyse permet de faire l'arrangement des variables et des indicateurs sélectionnés.

- **Variables**

C'est à partir de l'hypothèse de recherche selon laquelle les agents économiques féminins qui ont créé une Petite et Moyenne Entreprise ont une approche différente de celle des hommes au regard de la gestion des PME qu'elles dirigent, en raison de valeurs et de dispositions différenciées par rapport à leurs homologues masculins, que trois variables ont été dégagées :

- Variable indépendante : *valeurs et dispositions différenciées des agents économiques.*
- Variable intermédiaire : *approche dans la gestion des PME.*
- Variable dépendante : *la direction d'une PME.*

Dans le cadre d'une démarche quantitative visant la vérification d'hypothèses, l'énoncé hypothétique doit être formulé comme une affirmation concernant une relation entre deux phénomènes. C'est pourquoi, la variable dépendante qui est ici «*l'approche dans la gestion des PME*» est celle qui est conditionnée par la variable indépendante «*les valeurs et dispositions des agents économiques*», dont dépend la première variable citée. En effet, la variable est dite indépendante lorsqu'elle ne dépend pas de la première variable mentionnée. A ces deux variables s'ajoutent une variable de contrôle ou intermédiaire qui vient préciser et conceptualiser les paramètres. Elles maintiennent la valeur constante pendant qu'on observe les variations des variables indépendantes et dépendantes. C'est un élément obligatoire de l'équation qui permet de qualifier ou de préciser la relation reproduite dans le cadre opératoire (Mace, 1989 : 51). Chacune de ces variables est constituée de dimensions qu'il faudra dégager et mesurer à l'aide d'indicateurs.

- **Dimensions**

En ce qui concerne les dimensions de la variable dépendante il y a les dimensions liées aux valeurs organisationnelles et individuelles, ainsi que les systèmes de décision, d'organisation et de planification ont été sélectionnés pour la variable indépendante. Le choix de ces dimensions est justifié par le fait que la revue littérature consultée montre que l'exercice de l'ensemble de ces fonctions reste incontournable dans chaque organisation, qu'elle soit dirigée par un homme ou une femme. C'est au manager d'apporter une touche originale dans la façon de coordonner ces différents systèmes.

Pour ce qui est de la variable dépendante c'est le profil sociodémographique du chef de PME qui fait figure de dimension.

Enfin, pour la variable intermédiaire les dimensions à prendre en compte sont la taille de l'entreprise et les secteurs d'activités.

- **Indicateurs**

Après l'élaboration des dimensions à chaque rubrique un ensemble d'indicateurs mesurables et comparables est attribué (voir tableau 1). Ainsi, pour la dimension du profil sociodémographique (variables dépendantes) des indicateurs tels que le sexe, l'âge, le niveau de formation, ont été dégagés. Ces variables sont ciblées afin d'établir le profil sociodémographique des hommes et des femmes entrepreneurs, car ils peuvent influencer sur le mode de gestion.

S'agissant de la dimension liée à la variable intermédiaire en l'occurrence la taille de l'entreprise et les secteurs de l'activité, les indicateurs à prendre en compte sont : le secteur d'activité, le chiffre d'affaire et le nombre d'employés. En effet, ils permettent de voir comment le profil de l'entreprise peut indépendamment du sexe déterminer le mode de gestion.

En ce qui concerne des dimensions de la variable indépendante, à savoir les valeurs organisationnelles et individuelles, ainsi que les systèmes de décision, d'organisation et de planification, la revue de littérature a permis de voir que l'exercice

du management qu'il soit fait par un homme ou une femme, passe par la décision, la planification, l'organisation et la direction de l'ensemble des opérations de l'entreprise ; c'est donc dans ce système que les indicateurs seront sélectionnés.

Ainsi, de ce concept découlent les indicateurs liés aux systèmes de valeurs organisationnelles et individuelles : l'autorité, le travail et l'identité sexuelle. Ces indicateurs sont pertinents dans la mesure où la revue de la littérature de consultée, montre que les hommes et les femmes managers se distinguent avant tout dans la perception de ces différentes valeurs (Tarrab et Simard, 1986).

Les indicateurs de la dimension affiliée aux décisions sont les suivants : les prises de décision liées au type de produit ou de services à fournir, le marché dans lequel il faut s'insérer, la stratégie de marketing et la prise de risques. A partir de ces indicateurs, il est possible de vérifier si les hommes et les femmes s'engagent différemment dans les mêmes marchés de production.

Les indicateurs sélectionnés pour vérifier si les hommes et les femmes ont un sens commun ou distinct de la planification sont : les facteurs d'imprévis et les objectifs à atteindre.

Les indicateurs relatifs à la dimension d'organisation sont ceux relatifs à la distribution des rôles dans l'entreprise.

Enfin, les indicateurs de la dimension de direction qui ont été retenus, sont les suivants : les rapports employés-employeur et client prestataire de service. Ils permettent de considérer les stratégies mises en application pour motiver les employés.

Tableau 1 - Récapitulatif des variables, dimensions et indicateurs

Variables	Dimensions	Indicateurs
<p><i>Variables indépendantes</i> Les valeurs et les dispositions des agents économiques</p>	Profil sociodémographique	<ul style="list-style-type: none"> - Sexe - Age - Niveau de formation - Motivation
<p><i>Variable intermédiaire</i> La Petite et Moyenne Entreprise</p>	Taille de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'employés - Age de l'entreprise
	Secteurs d'activité	- Secteurs d'activité
<p><i>Variable dépendante</i> L'approche dans la gestion des PME</p>	Valeurs organisationnelles et individuelles.	<p>Les valeurs liées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A l'entreprise - A l'autorité - A l'identité sexuelle dans la gestion.
	Système de décision	<ul style="list-style-type: none"> - Prises de risques - Type marché à s'insérer - Positionnement des activités
	Système d'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Centralisation des activités - Implication des employés
	Système de direction	- Relation employés, employeur et client.
	Système de planification	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs à atteindre - Facteurs d'imprévus

Chapitre II METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Après l'élaboration de la problématique, il importe de mettre la lumière sur la démarche qui sera entreprise afin de vérifier les hypothèses et répondre à la question de recherche. Cette étape de la recherche est «*Le pont, la bretelle, qui permet le passage entre la prémisse théorique et l'observation empirique à saisir*» (Lasvergnas, 1984 :183-184). Cette étape importante dans la mesure où elle définit la procédure ou la méthodologie de recherche à appliquer. Ainsi, nous avons choisi de combiner la méthode quantitative et qualitative.

2.1 La méthode quantitative

L'usage de la méthode quantitative est devenu une pratique courante en sciences sociales. En effet, dans le but d'appréhender la réalité d'un phénomène social les sociologues classiques ont eu à utiliser ce procédé. Uniquement basé sur les lois de la mathématique, son utilisation pratique permet une généralisation des résultats obtenus. Contrairement à la méthode qualitative, la méthode quantitative présente l'avantage de représenter statistiquement la population d'une étude donnée. Il faut donc s'assurer que les techniques utilisées sont adaptées au problème et que l'échantillon, dans le cas d'une étude statistique, est représentatif de la population étudiée (Caplow, 1970).

Dans cette étude c'est la méthode quantitative qui est privilégiée et c'est le questionnaire qui est choisi comme instrument de mesure.

2.1.1 Le questionnaire

Si nous référons à Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, on peut dire que le questionnaire est une technique quantitative qui consiste : « A poser un ensemble de répondants, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relatives à leur situation sociale, professionnelle ou familiale, à leurs opinions, à leurs attentes...ou encore sur tout autre point qui intéresse les chercheurs. (Quivy et Campenhoudt, 1988 :181).

Le questionnaire présente l'avantage de s'appliquer simultanément à un grand nombre d'enquêtés. Sa nature impersonnelle et sa formulation standardisée permettent une plus grande uniformité de mesure. C'est pourquoi, l'emploi des questions ouvertes laissant ainsi exprimer l'entrepreneur enquêté et de questions fermées qui proposent une série de réponses, ont été formulées.

Aussi, certaines questions ont été formulées en fonction de l'objectif poursuivi. Les questions administrées aux enquêtés sont soit explicatives soit évaluatives. Celles qui sont explicatives cherchent à connaître exactement les circonstances et les motifs qui influencent l'homme ou la femme entrepreneur dans ses prises de décisions alors que les questions évaluatives permettent de « *mesurer l'intensité de l'opinion... elles demandent à une personne de dire ce qu'elle pense, non ce qu'elle fait ou ce qu'elle sait* ». (Ouellet et Mayer, 1991 :285).

Le questionnaire élaboré était destiné uniquement aux chefs d'entreprise des PME. Tous les répondants de l'étude étaient des entrepreneurs masculins et féminins à la tête d'une organisation. Le questionnaire qui leur a été administré était composé de 5 rubriques en adéquation avec les indicateurs choisis.

- L'identification individuelle.
- L'identification de l'entreprise.
- Les prises de décisions.
- Le mode d'organisation.
- Le type de direction.
- Le système de planification.

2.1.2 Analyse quantitative

Les questionnaires administrés auprès des entrepreneurs sont traités par informatique avec le logiciel SPSS (version 13)². SPSS impose des contraintes concernant la structure interne des fichiers, les types des données, le traitement des données et les fichiers de correspondance, ce qui en fin de compte simplifie considérablement la programmation. Les séries de données de SPSS ont une structure en tableau à deux dimensions où les rangées représentent typiquement les cas (tels des individus ou des foyers) et où les colonnes représentent les mesures (telles que âge, sexe, ou revenu du foyer). Il n'y a que deux types définis de données : nombres ou chaînes de caractères. Tous les traitements de données se déroulent de façon séquentielle les cas à la suite les uns des autres dans l'ordre du fichier. Les fichiers peuvent être comparés un à un, un envers les autres, mais pas plusieurs d'un coup envers les autres.

Les réponses obtenues ont été classées par thème avant d'être codifiées. Celles qui proviennent d'une question sur l'importance de l'implication des employés ont été codifiées comme suit : on attribue le chiffre 1 à «beaucoup», le chiffre 2 représente «moyennement», 3 indique «peu», etc. Les réponses aux questions ouvertes ont été regroupées par thème avant d'être codifiées.

La codification est une étape incontournable au traitement statistique des données. Elle a permis de mieux sortir les données de l'étude de mettre à jour les corrélations entre les différentes variables. Aussi, a-t-elle permis de mettre en exergue différentes représentations visuelles à travers des graphiques et tableaux.

² La première version de SPSS a été mise en vente en [1968](#) et fait partie des programmes les plus largement utilisés pour l'analyse statistique en [sciences sociales](#). Il est utilisé par des chercheurs en économie, en science de la santé, par des compagnies d'études, par le gouvernement, des chercheurs de l'éducation nationale, et bien d'autres. En plus de l'analyse statistique, la gestion des données (sélection de cas, reformatage de fichier, création de données dérivées) et la documentation des données (un dictionnaire de méta données est sauvegardé avec les données) sont deux autres caractéristiques du logiciel.

2.1.3 Les sources de sondage

Les différentes investigations menées aux fins de la recherche ont permis d'établir une base de sondage à partir de la Direction de l'Entreprenariat Féminin (DEF), de l'Union des Femmes Chefs d'Entreprise (UFCE) et de la Chambre de Commerce de Dakar.

La rencontre de certains acteurs clés a permis de prendre conscience du nombre important des PME à Dakar, qui serait estimé à des milliers (Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Micro Finance, 2003). Aussi, les discussions préliminaires avec ces acteurs ont permis de mieux cibler les personnes à enquêter, mais surtout d'obtenir différentes bases de sondage. En effet, à partir de ces structures, des PME dirigées par des hommes et des femmes ont pu être identifiées. Les données obtenues peuvent être constituées comme suit :

Tableau 2 - récapitulatif des sources de sondage

Sources	Effectif des entreprises
Union des femmes chef d'entreprise	60
Chambre de commerce de Dakar	90
Direction de l'Entreprenariat	150
Total	300

Pour s'assurer de la validité de ces sources, certaines opérations étaient nécessaires afin d'obtenir une base de sondage qui respecte les normes de scientificité. C'est dans cette logique qu'une vérification de la composition de chacune des sources a été menée. En ce qui concerne la base de sondage de l'Union des Femmes Chefs Entreprise, il est manifeste qu'elle est uniquement composée de femmes chefs d'entreprise. Celles-ci évoluent par ailleurs dans le formel. L'Union des Femmes Chefs Entreprise était la principale source de l'étude, même si son effectif était moins représenté par rapport aux deux autres bases de sondage. Pour la compléter la base de sondage de la Direction de l'Entreprenariat Féminin a été consultée, mais celle-ci présentait dans sa composition une trop grande hétérogénéité. Toutes les catégories de

femmes opératrices économiques qui sont dans le privé, le public et l’informel s’y retrouvent.

Enfin, la liste d’entreprise obtenue à la chambre de Commerce comptait elle uniquement des PME reconnues par l’Etat. Elle est composée d’hommes chefs d’entreprise. Pour obtenir une liste exhaustive et surtout homogène, il a fallut retravailler chacune de ces bases de sondage. Pour ce faire, les opérations suivantes sont effectuées :

- Eliminer tous les doublons, car certaines entreprises pouvaient se retrouver dans deux bases de sondage.
- Puisque cette étude s’intéresse uniquement aux PME il a fallut éliminer toutes les entités économiques qui œuvrent dans l’informel ou dans les organisations publiques.
- Ensuite il a fallut regrouper les entreprises par secteurs d’activité.
- Enfin pour obtenir une uniformisation des bases de sondage, l’ensemble des sources a été fusionné.

Au terme de toutes ces opérations, une base de sondage répartie par secteur d’activité et selon le sexe a pu être obtenue et ce travail accompli, a permis de confectionner une base de données.

Tableau 3 - La base de données selon le sexe, répartie par secteurs d’activité.

Secteurs d’activités	Femmes	Hommes	Total
Tourisme & Immobilier	25	28	53
Télécommunication & Informatique	22	19	41
Industrie et Pêche	6	5	11
Bâtiments Travaux Publics	7	9	16
Commerce & Services publics	30	29	59
Total	90	90	180

2.1.4 L'échantillonnage

Les données obtenues à partir de différentes sources ont permis d'élaborer une base de sondage assez représentative des entrepreneurs de la région de Dakar. Cependant, techniquement il était difficile, voire impossible d'enquêter sur tous les 180 dirigeants d'entreprise qui figurent dans la liste. C'est pourquoi, la technique de l'échantillonnage probabiliste, particulièrement la méthode de l'échantillon par hasard stratifié a été choisie. Ce choix s'explique par le fait qu'il permet d'obtenir une répartition équitable de tous les entrepreneurs masculins et féminins de l'échantillon à l'étude et selon Ouellet & Mayer (1991) cette technique est utilisée :

Lorsqu'une population est peu homogène ou lorsque les objectifs de la recherche exigent une comparaison serrée entre des sous-groupes de cette population. Ces sous-groupes ou strates qui peuvent être fondés soit sur un critère unique (comme le sexe, l'âge, etc...), soit sur une combinaison de deux ou de plusieurs critères. (Ouellet et Mayer, 1991: 285).

Ainsi, l'échantillon par hasard stratifié est plus approprié, car il prend en compte les femmes et les hommes entrepreneurs, selon la représentativité dans chaque secteur d'activité et le chiffre d'affaires. Pour mettre en pratique cette méthodologie, toutes les données obtenues ont été traitées à partir du logiciel de calcul Epi info³. Si ce logiciel offre la possibilité de créer et d'organiser des masques de saisies à partir de questionnaire et autres types d'outils statistiques, il a été employé pour obtenir notre l'échantillon d'étude. Ainsi, c'est à partir de ce logiciel qu'un certain nombre d'éléments ont pu être calculés:

- La fréquence d'exception ;
- Le pire taux du phénomène de l'étude ;
- L'intervalle de confiance ;
- La taille de l'échantillon ;

³Epi INFO est un logiciel de traitement de texte, de bases de données et de statistiques appliqué à l'épidémiologie. Le programme a été conçu par le Bureau du programme d'épidémiologie des Centres de lutte et de prévention des maladies (CDC) et par le Programme mondial de lutte contre le sida de l'OMS. Il est accessible à toute la communauté des personnes travaillant en santé publique. On peut télécharger le logiciel Epi INFO à partir d'Internet http://www.ensp.fr/services/logiciels/epiinfo_604d_fr.htm

La fréquence d'exception est une option qui permet de mesurer la véracité des sources (bases de sondage, revue de la littérature), un taux de 55% a été choisi, car la validité des sources de sondage (Chambre de Commerce, DEF, l'UFCE) laisse penser que les enquêtés ont le profil de l'étude. En fait, ce choix se justifie grâce au premier tri effectué auparavant pour obtenir une liste d'entreprises représentatives de la population «mère».

Le pire taux du phénomène de l'étude est la limite des estimations pouvant être acceptées. Ce paramètre est déterminé par la fréquence d'exception. Plus ce dernier est élevé, plus le taux du phénomène est réduit. Pour ce calcul 41% semblait être un taux beaucoup plus raisonnable.

Le calcul de la fréquence d'exception et du pire taux du phénomène de l'étude a généré les résultats suivants : pour un intervalle de confiance estimé à 95%, il faudrait interroger 45 chefs d'entreprise ; plus le degré de précision est élevé plus le nombre d'enquêtés augmente. Ainsi, compte tenu de la réalité du terrain ce nombre d'entrepreneurs à enquêter semblait être raisonnable. Par ailleurs, les résultats obtenus garantissaient une marge d'erreur de 5%. Autrement dit, s'il fallait renouveler la même opération il y avait 5% de chances que les hommes où les femmes de l'étude ne répondent pas aux critères définis.

Avant d'aller sur le terrain, certains aspects externes, qui pouvaient entraver le bon déroulement des investigations ont été pris en compte. En effet, les enquêtes se sont déroulées durant des périodes de vacances. Plusieurs chefs d'entreprise étaient en congés et les activités tournaient au ralenti. Par mesure de précaution, il a été jugé important de prendre en compte certains aspects, notamment le taux de refus de l'étude et le taux de non participation. Ces calculs sont importants dans la mesure où ils permettent de mettre en exergue la validité d'une enquête. Le taux de refus est estimé à 5% et le taux de non participation à 10%.

La prise en compte de ces calculs nous a permis de recenser comme l'indique le tableau suivant, le nombre d'entrepreneurs hommes et femmes à enquêter.

Tableau 4 : récapitulatif des paramètres de calcul

Paramètres de calcul	Effectif&Fréquence
Fréquence d'exception	55%
Pire taux à accepter	40%
Intervalle de confiance	95%
Taux de refus	5%
taux de non participation	10%
Total à enquêter	64

Sachant que les enquêtés ne sont pas équitablement répartis selon le secteur d'activité, la base de donnée originale a été réutilisée afin de distribuer les 64 entrepreneurs de façon égale. Par exemple, si un secteur comme le service&commerce est composé de 80 agents actifs et que les BTP sont moins représentés, cet écart devrait être pris en compte.

Enfin, le choix des 64 entrepreneurs à enquêter ne s'est pas effectué de manière fortuite en effet, ils ont été sélectionnés à l'aide du Random Table⁴ (tableau de calcul par hasard). La procédure consiste à attribuer des chiffres à chaque entreprise dans les secteurs d'activité et de tirer par la suite des numéros au hasard. Ce tirage est effectué automatiquement par le logiciel, assurant ainsi une probabilité de chance à toutes les entreprises. Ainsi, cette technique a permis d'éviter les doublons ou les répétitions des entreprises déjà tirées. Au final, le tableau suivant illustre la répartition du nombre d'entrepreneurs enquêtés selon le sexe et par secteur d'activité.

⁴ Random Number Generator ou « générateur de nombres aléatoires » sert à générer des millions de combinaisons à la seconde, totalement aléatoires. On utilise un RNG dans le cas où l'on veut garantir une équité totale par rapport aux statistiques. Les RNG sont couplés à un serveur ou à une table électronique, contenant le programme en charge de la génération des combinaisons. Le site est disponible au www.graphpad.com/quickcalcs/randomN1.cfm - 12k

Tableau 5 : Classification selon le sexe par secteur d'activité

Secteurs d'activité	Homme	Femme	Total
BTP	4	2	6
Commerce et Services	11	14	25
Industrie et Pêche	2	2	4
Informatique et Télécommunication	6	6	12
Tourisme et Immobilier	9	8	17
Total	32	32	64

2.1.5 Le pré-test

Pour s'assurer de la validité des outils d'enquête, des pré-tests ont été établis auprès de quelques chefs d'entreprise non inclus dans l'échantillon. Ces pré-tests ont permis de rectifier ou d'ajouter d'autres types de questions, mais surtout de prendre conscience du taux de non réponse pouvant être obtenu. Pour le questionnaire, toutes les questions qui touchent les performances de l'entreprise, par exemple le chiffre d'affaire ont été corrigées pour être remplacé par une question équivalente. Par ailleurs, des questions pièges ont été incluses dans le questionnaire pour vérifier la concordance des réponses obtenues et contrôler ainsi les biais liés au participant.

2.2 La méthode qualitative

Au-delà des données statistiques générées par le quantitatif, la méthode qualitative a été utilisée, car elle était la seule méthode capable de mesurer les valeurs organisationnelles et individuelles des entrepreneurs. A la différence de la première méthode utilisée, elle présente l'avantage de choisir des acteurs parce qu'ils témoignent de façon intéressante et pertinente l'objet de l'étude. Il s'agit d'une qualité de démonstration, de mise en valeur, de mise en évidence d'une réalité, peu importe que cette réalité soit vécue par quelques individus ou toute une communauté (Mayer et Ouellet, 1991).

La pertinence de la méthode qualitative est intimement liée aux instruments de recherches qui sont utilisés. Dans cette étude c'est l'entretien qui a été privilégié, afin de mettre en évidence les indicateurs sélectionnés.

2.2.1 L'entretien

L'entretien est une technique qualitative qui consiste à procéder à une discussion entre l'enquêté et l'enquêteur dans l'objectif de tirer des informations clés. Dans le cadre de cette étude c'est l'entretien semi directif qui consistait à introduire le thème de l'entrevue à nos enquêtés et par la suite à le laisser s'exprimer qui a été choisi. Cette technique est appropriée car elle révèle toutes les dimensions qualitatives que le questionnaire ne peut cerner, notamment l'historicité et le vécu quotidien des entrepreneurs interrogés. Elle permet surtout d'examiner les principes et croyances auxquels se réfèrent les hommes et les femmes pour fonder leur jugement et diriger leur organisation.

Cette technique de mesure a été privilégiée pour rendre opérationnel l'aspect qualitatif des valeurs organisationnelles et individuelles de chaque chef d'entreprise. C'est pourquoi, le guide d'entretien est conçu principalement pour clarifier ces différentes valeurs et il est destiné uniquement aux entrepreneurs masculins et féminins. Le guide est composé de trois dimensions :

- L'identité sexuelle et le mode de gestion.
- Les valeurs de l'entreprise.
- Le rapport de pouvoir au sein de l'entreprise.

Les entretiens ont permis en outre de faire une analyse comparative de l'environnement social des entreprises dirigées par des hommes et des femmes ainsi que des rapports employés- employeur.

2.2.2 Analyse qualitative

Les entretiens réalisés auprès des opérateurs économiques ont aussi été traités avant d'être utilisés. En effet, les interviews que nous avons obtenues à partir d'un appareil de dictaphone ont été retranscrites sous forme de verbatim. Par la suite, chaque conversation a été traitée pour éliminer toutes les digressions, malentendus et autres coquilles. Enfin, les éléments recueillis ont été regroupés par thème pour être codifiés à l'aide de chiffres. Cette codification a permis de regrouper tous les entretiens réalisés dans un seul et unique fichier (Microsoft WORD) permettant ainsi de faire une comparaison entre les résultats obtenus.

2.3 L'enquête de terrain

L'enquête concernant les questionnaires a commencé le 31 Juillet 2008 et s'est terminée le 31 Septembre 2008. Les chefs d'entreprise ont souvent été contactés par le biais d'appels téléphoniques. C'est par la méthode du découpage géographique que ces appels ont été menés, c'est-à-dire à partir de trois zones : Dakar ville (plateau), la zone périurbaine, la zone industrielle (SODIDA, Hann). En fait, les entreprises qui se situent dans la même zone ont été groupées pour ainsi obtenir des rendez-vous dans la même localité. Cette technique a facilité l'intervention, car il était possible d'enquêter en moyenne 3 à 4 entreprises par jour. Ces questionnaires sont uniquement destinés aux dirigeants de PME.

Pour ce qui est des guides d'entretien, les enquêtes ont entamées le 2 Octobre 2008, pour finir le 2 Septembre 2008. Egalement, ces entretiens étaient destinés uniquement à certains chefs d'entreprise qui étaient sélectionnés sur la base de l'expérience et de l'ancienneté de leur organisation.

2.4 Les vécus de terrain

La réalisation de ce travail a occasionné un certain nombre de difficultés, notamment durant les enquêtes de terrain. En effet, la plus grande difficulté était de rencontrer les chefs d'entreprise, plus précisément les entrepreneurs masculins. Contrairement aux femmes interrogées, les hommes étaient beaucoup plus difficiles à convaincre afin qu'ils se soumettent à notre questionnaire. C'est ce qui explique d'ailleurs, les difficultés à terminer l'enquête de terrain dans les délais. En outre, en cours d'enquête qu'il s'est avéré que plusieurs entreprises avaient disparu ou tout simplement changé d'adresse, ce qui n'a pas facilité les choses.

Autre difficulté, dans le cadre de la documentation cette fois-ci, les bibliothèques et autres centres de documentations présentaient une documentation assez restreints sur l'objet de l'étude. Afin de se procurer certains ouvrages ou publications scientifiques incontournables, il fallait y souscrire via les sites Internet de production qui étaient souvent sous licence, donc payants.

2.5 Limites de l'étude

Comme toute étude qui se veut scientifique, le but de cette recherche est de respecter le plus possible les critères de scientificité. Seulement, la complexité de l'objet d'investigation en favorise les limites internes comme externes.

Les limites internes de cette étude concernent les indicateurs choisis. Certains d'ordres qualitatifs présentent des difficultés à être mesurés, par exemple la perception du pouvoir des entrepreneurs masculins ou féminins. Par ailleurs, les instruments de mesure ne garantissent pas totalement l'intrusion de biais. L'enquête de terrain porte inéluctablement une relation entre l'enquêté et l'enquêteur. C'est à ce dernier de juger les réponses de l'enquêté, surtout quand il s'agit de questions fermées.

Egalement, les bases de sondage de l'étude présentaient quelques limites. En effet, les données obtenues indiquaient la localité et le numéro de téléphone de certaines entreprises qui existaient depuis plus de 10 ans alors que dans la réalité elles ont disparues. Donc, il a fallu revoir la distribution des entrepreneurs par secteur d'activité, car il était difficile de trouver par exemple des femmes qui évoluent dans les secteurs de l'industrie ou du textile.

Les limites externes de l'étude sont les facteurs externes qui influent sur le déroulement de l'enquête. Ainsi, les chefs d'entreprise rencontrés sur le terrain avaient peu de temps à accorder aux enquêteurs afin qu'ils puissent administrer les questionnaires convenablement. En effet, les enquêtés sont restés interloqués devant certaines questions, surtout lorsqu'il s'agissait de leur chiffre d'affaires. En fait, ils préfèrent être discrets concernant les bénéfices réalisés.

Aussi, il importe de signaler que les réponses qui touchent à la politique sociale des entreprises, en l'occurrence la satisfaction des employés ou des clients, sont assez sensibles. En fait, pour mieux mesurer cette variable, l'idéal aurait été de prendre en compte l'avis des employés ou des clients eux-mêmes, ce qui aurait été techniquement difficile à réaliser vu la taille de l'échantillon.

2.6 Cadre d'étude

Ce cadre d'étude est une brève présentation de la situation socio-économique de la région de Dakar, qui reste le cadre de cette enquête. Cette partie met en exergue, le contexte économique actuel dans lequel les entrepreneurs sont actifs, les secteurs d'activités les plus dynamiques, ceux qui recèlent plus de mains d'œuvres et qui participent aux PIB du pays. Aussi, cette partie met-elle en exergue les secteurs de prédilection des femmes et des hommes entrepreneurs, ainsi que leur importance économique.

2.6.1 La situation socio-économique de Dakar

Capitale du Sénégal, la région de Dakar regroupe principalement toutes les activités économiques, politiques et sociales du pays. Elle constitue une véritable agglomération avec une population estimée à 2 167 793 habitants⁵ en 2006, avec 50.02% d'hommes, contre 49.98% de femmes. Sur une population potentiellement active avec 1 479 000 personnes sur l'ensemble du territoire, la région de Dakar à elle seule regroupe 756 300 actifs, soit un taux d'activité de 51.1%. Contrairement à ce qui se passe dans les pays développés et dans la plupart des pays en développement, le taux d'activité des femmes est inférieur à celui des hommes (41.1% contre 62.1%). Ces disparités sont plus marquées à 30 et 49 ans, âges auxquels les femmes subissent le plus les contraintes liées à la maternité et à l'éducation des enfants, ce qui les pousse à restreindre leur présence sur le marché du travail au profit des tâches domestiques. Le chômage touche 88 300 personnes, soit un taux établi à 11.7% et réparti comme suit : 14.1% chez les femmes et 9.9% chez les hommes. Les principaux agents actifs peuvent être regroupés en trois groupes : le secteur public, le secteur des entreprises privées, et le secteur informels.

Le secteur public et para public (Administrations et Entreprises publiques) : Ce secteur emploie respectivement 38 200 et 12 300 salariés, soit 7,5 % des actifs occupés. Il concentre la majorité des emplois salariés qualifiés, de niveau scolaire élevé et dont l'emploi est très stable. L'ancienneté moyenne est de 14,2 ans dans l'administration et de près de 12 ans dans les entreprises publiques.

Le secteur des entreprises privées formelles et le secteur social :

Ce secteur regroupe 16,1% de la main d'œuvre. Ses caractéristiques se rapprochent partiellement de celles des entreprises « modernes » des pays industrialisés. Si le taux de salarisation atteint 84% dans les entreprises privées formelles, contre

⁵ Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, Service régional de la statistique et de la démographie de Dakar, situation économique et sociale de la région de Dakar, 2006, République du Sénégal P.21.

37,5% en moyenne, plus de 68% des effectifs travaillent dans des établissements de moins de 100 personnes et le taux d'affiliation à la couverture sociale est inférieur à 15%. Les services sont les emplois dominants dans ce secteur (plus de 52%), suivi des emplois industriels qui représentent plus de 36% des emplois ; une proportion supérieure à celle des autres secteurs. A bien des égards (qualification, ancienneté, revenu, protection sociale), la main d'œuvre de ce secteur occupe une place intermédiaire entre le secteur public et le secteur informel.

Le secteur des entreprises privées informelles :

Ce secteur constitue de très loin le premier pourvoyeur d'emploi, avec environ 510 000 personnes en activité, soit 76,4% des actifs occupés. La taille des établissements est très faible (88% des emplois proviennent d'unités de production de moins de six (6) personnes et il y a près de 46 % d'auto emploi) et les conditions d'activité sont extrêmement précaires. Les emplois informels sont répartis de façon plus équilibrée entre les services (34,9%), le commerce (32,9%) et l'industrie (28,8%). C'est le secteur qui emploie la main d'œuvre la plus jeune, la moins scolarisée et la plus féminine (45,9% de femmes contre 28,8 % dans l'administration, 46,5% dans les entreprises publiques et 43,5% dans le secteur privé formel).

**Deuxième PARTIE : ANALYSE ET
INTERPRETATION**

Chapitre I Le profil sociodémographique des entrepreneurs

Dans cette partie est présenté le profil sociodémographique des 64 chefs d'entreprise qui ont répondu au questionnaire. Cette partie identifie les caractéristiques de chaque groupe de sexe à partir d'un certain nombre de variables c'est-à-dire l'âge, la formation, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise.

2.1 L'âge des entrepreneurs

En ce qui concerne la variable âge, les résultats issus des investigations font état d'une grande proportion d'entrepreneurs quadragénaires. En fait, la classification par tranche d'âge des enquêtés montre que la moyenne d'âge se situe à 44 ans.

Cela s'explique certainement par le parcours professionnel des opérateurs économiques. A cet âge, la maturité et l'expérience semblent être des déterminants importants pour faire carrière dans les affaires. En effet, c'est après un long parcours professionnel et social que l'entrepreneur tisse des réseaux de solidarité qui peuvent être déterminants pour la survie de ses affaires.

Tableau 2.1 - Classification selon l'âge et le sexe des entrepreneurs

Classe d'âge	Homme	Femme	Total
30-35 ans	5	2	7
36-41 ans	6	10	16
42-47 ans	11	14	25
48-53 ans	7	4	11
54 ans et +	3	2	5
Total	32	32	64

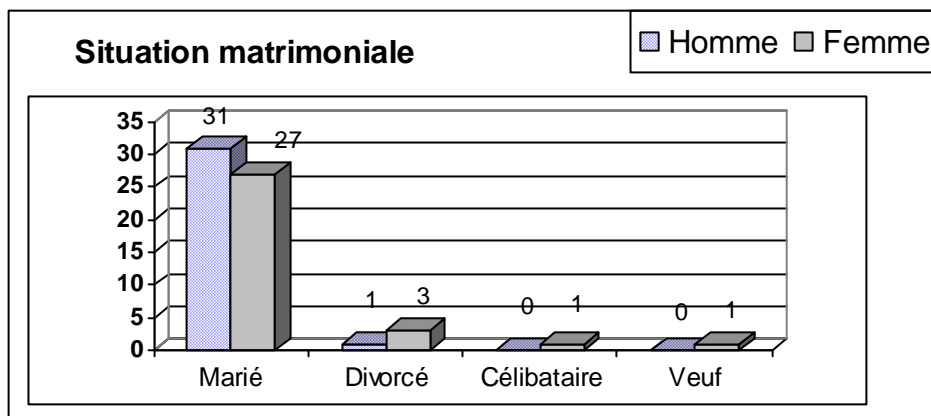
Dans une perspective de comparaison selon le sexe des entrepreneurs les hommes sont plus homogènes dans les différentes classes d'âge, tandis que les femmes se lancent dans les affaires à un âge plus avancé. Si l'on tient compte de la date de

création de l'entreprise (voir tableau 2.8) les hommes sont plus jeunes à créer leur propre affaire la moyenne d'âge est estimée à 36,53 ans contre 38,60 ans chez les femmes. Cet écart peut s'expliquer par le fait, que les hommes sont appelés à être des chefs de famille qui sont à la charge de certains besoins familiaux tandis que les femmes se lancent beaucoup plus tardivement car elles doivent se départir du poids des charges familiales et/ou d'accumuler un minimum de capital financier.

2.2 La situation matrimoniale des entrepreneurs

La situation matrimoniale désigne le positionnement conjugal des hommes et des femmes chefs d'entreprise. Celle-ci est démontrée à partir du statut de marié, de célibataire, de divorcé ou de veuf. Sur ce plan le profil des entrepreneurs enquêtés montre que 90,6% des personnes interrogées sont mariées avec respectivement 96,9% d'hommes et 84,4% de femmes.

Graphique 1 La situation matrimoniale selon le sexe des entrepreneurs



Ces résultats rejoignent les conclusions de certains travaux qui établissent la forte représentativité des mariés au sein des entrepreneurs. Pour Ducheneaut et Orhan (2000), la plupart des femmes entrepreneurs entrent en affaires lorsqu'elles ont arrêté de faire des enfants. Les affaires constituent souvent la dernière réponse à leur problème d'emploi. Sur ce point, la moyenne générale du nombre d'enfants est estimée à 3,52 enfants par enquêtés.

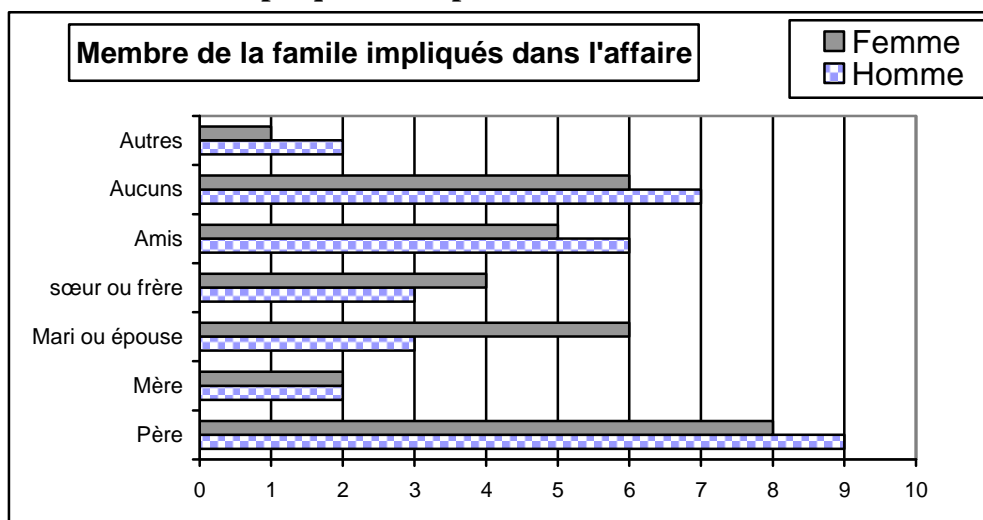
Tableau 2.2 Le nombre d'enfants des entrepreneurs

Enfants	Homme	Femme	Total
Pas d'enfants	0	1	1
1 à 3	13	15	58
3 à 5	12	9	4
5 et plus	7	7	1
Total	32	32	64

Chez les femmes, cette situation est bien en dessous du taux de fécondité nationale soit 5,3 enfants par femme mais reste la même au niveau de la région de Dakar qui enregistre 3,7 enfants par femme. Cela s'explique certainement par le niveau d'étude ou encore par le coût élevé de l'éducation des enfants en milieu urbain, ce qui favorise une politique de limitation des naissances. Les hommes de notre étude ont plus d'enfants à charge, car il faut tenir en compte la polygamie. Ceci explique certainement une moyenne de 4,1 enfants /homme.

Aussi, les données de l'investigation montrent que 62,5% des enquêtés ont un père, une mère ou un frère et une sœur qui sont acteurs économiques.

Graphique 2- La place de la famille dans les affaires



Contrairement aux femmes interrogées les hommes ont plus souvent un père impliqué dans les affaires 28,1% d'entre eux affirment que leur père était promoteur économique. Toutefois, contrairement aux femmes questionnées, leur conjointe ne

semble guère attirée par les affaires. Seul 9,4 % des hommes ont une épouse impliquée dans le business.

Ces données confirment l'hypothèse selon laquelle les entrepreneurs sont issus de milieux qui favorisent les affaires. Il semble que ces acteurs jouent un rôle important dans la carrière professionnelle des entrepreneurs. Selon Brush (1996), le père et le mari sont les premiers soutiens pour les femmes entrepreneurs. Au-delà de ces chiffres, il semble que les hommes et les femmes entrepreneurs ont un capital social assez similaire avant de créer ou d'hériter leur entreprise. En d'autres termes, ils sont issus d'un environnement familial et amical qui favorise le développement d'un certain nombre de comportements et de réflexes importants, qui seront déterminants tout au long du parcours professionnel.

Cependant, il est important de signaler que l'occupation parentale n'est qu'un des facteurs familiaux qui influencent la création d'entreprise ; les attentes familiales constituent également un autre facteur. En particulier, l'attitude positive envers la prise de responsabilité est également corrélée au choix de l'entrepreneuriat. Dans ce cas, la position d'aîné dans une famille devrait jouer un rôle important (Watkins, 1997).

2.3 La formation des entrepreneurs

La formation constitue l'acquisition de connaissances des entrepreneurs dans le processus de création d'entreprise. Cet indicateur permet de voir si les hommes et les femmes ont bénéficié du même parcours professionnel. Les données recueillies sur le niveau de formation des enquêtés montrent qu'un nombre assez élevé de chefs d'entreprise a suivi des études supérieures, avec une moyenne générale estimée au grade de licence.

Tableau 2.3 Le niveau de formation des entrepreneurs

Niveau de formation	Homme	Femme	Total
DUT	10	12	22
Licence	10	11	21
Maîtrise	8	6	14
Secondaire	4	3	7
Total	32	32	64

En comparaison aux hommes, 34,4% des femmes questionnées ont atteint le niveau de bac+3 ou de la licence et 18% la maîtrise. Tandis que, 31,3% des chefs d'entreprise masculin ont la licence et 25% la maîtrise.

Par opposition à la première génération d'opérateurs économiques, les enquêtés trouvent davantage d'attraits à la formation. Ces hommes et les femmes se distinguent par une volonté accrue d'acquérir des connaissances nécessaires. La littérature montre assez souvent que les entrepreneurs en l'occurrence les femmes, ont tendance à faire des études supérieures. En effet, selon Lavoie (1988) les femmes propriétaires d'entreprises ont un niveau de scolarité plus élevé que la moyenne des autres femmes en général, et d'après Ducheneaut et Orhan (2000) les femmes créatrices sont plus diplômées que les hommes.

Cependant, si la première hypothèse se confirme dans notre étude la dernière reste discutable, car nous constatons que les femmes comme les hommes sont également disposées à poursuivre leurs carrières. Même si nous pensons que les charges et les responsabilités familiales constituent les premiers obstacles pour les chefs d'entreprise féminine. En effet, il est souvent difficile pour ces dernières de combiner leurs études et leurs responsabilités sociales ; d'autant plus qu'à cette période elles ont souvent des enfants à leurs charges. Les résultats de notre étude vont à l'encontre des travaux de recherche effectués en Cote d'Ivoire (Hernandez, 1989). Selon Hernandez, les entrepreneurs féminins ont généralement un niveau de formation assez faible, elles atteignent souvent le baccalauréat ou avant.

Donc sur le plan de la formation, il semble important, pour les hommes comme chez les femmes qui créent ou qui héritent d'une entreprise, de prendre toutes les dispositions nécessaires pour acquérir les connaissances requises sur la base de diplômes, afin de se construire un statut de chef reconnu. L'ensemble des filières de formation suivies par les enquêtés montre une hétérogénéité dans les spécialisations.

Tableau 2.4 La formation suivie par les entrepreneurs selon le sexe

Type de formation	Homme	Femme	Total
BTP & Architecture	7	5	12
Commerce & marketing	9	6	15
Comptabilité & Finances	4	3	7
Droit & Assurances	3	2	5
Informatique & bureautique	4	5	9
Langues	0	2	2
Management des organisations	4	4	8
Secrétariat	0	4	4
Transport & Logistique	1	1	2
Total	32	32	64

Si la variable sexe est prise comme référence 12,5% des hommes et des femmes questionnés ont reçu une formation en management des organisations. Cependant, 15,6% des femmes se sont spécialisées en Informatique & Bureautique, contre 12,5% d'hommes. Néanmoins, ces derniers sont majoritairement représentés en Commerce & Marketing avec respectivement 28,1% et 21,9% en BTP & Architecture. Les femmes sont sous représentées dans ces filières à l'exception des formations en Secrétariat avec 6,3% et 12,5% en Langue contre 0% chez les hommes.

La littérature a longtemps montré que les femmes sont souvent confinées dans des disciplines littéraires tandis que, les hommes se présentent plus dans les filières scientifiques. Dans ses travaux Brush (1996) a expliqué que la formation suivie est un déterminant majeur sur le choix du secteur d'activité. En fait, les femmes sont moins nombreuses des secteurs tels que l'industrie et du BTP. Elles sont dans des secteurs plus faciles d'accès tels que le commerce & service, car elles ne pourront pas s'insérer dans

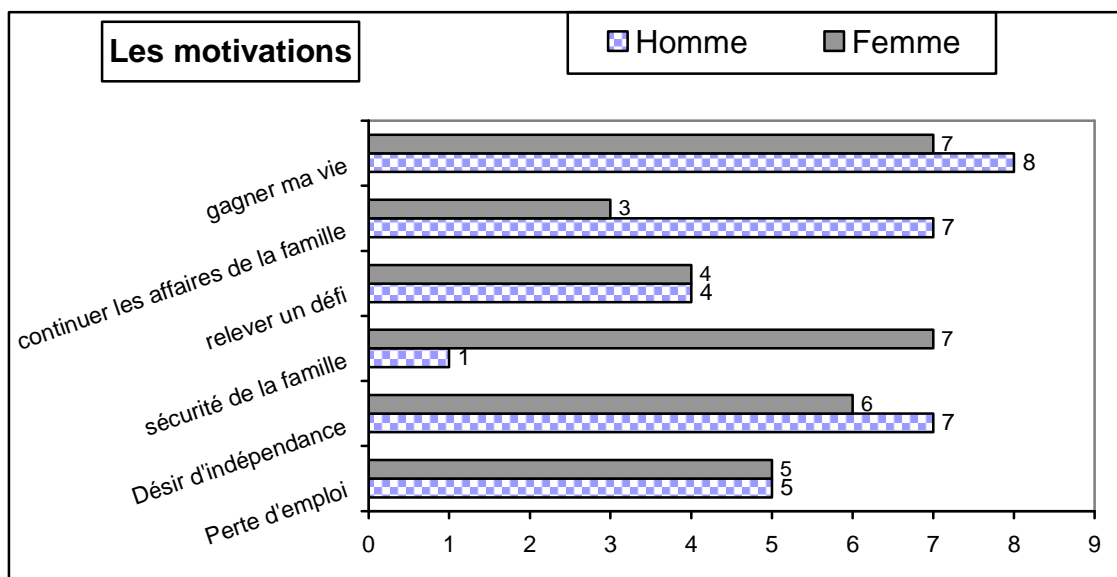
des domaines tels que l'industrie et le textile, où elles n'ont quasiment pas reçu de formation adéquate contrairement aux hommes qui ont plus de facilité à intégrer les grands marchés productifs et plus dynamiques. L'on peut constater comment les inégalités de genre dans l'éducation et la formation peuvent être décisive dans la carrière professionnelle des entrepreneurs, notamment sur le choix du secteur d'activité.

Au total, la diversité des formations dispensées dans les établissements privés et dans les universités, débouche dans le marché sur un profil d'entrepreneurs (homme et femme) assez qualifiés.

2.4 Les motivations des entrepreneurs

La motivation constitue la ou les raisons qui ont poussé les femmes et les hommes à créer ou à diriger une Petite et Moyenne Entreprise. D'après la revue de la littérature les motivations de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale sont distinctives selon que l'on soit homme ou femme. C'est pourquoi il a été demandé aux chefs masculins et féminins les motivations liées à la création de leur entreprise. Les données recueillies sont diverses dans l'ensemble.

Graphique 3. Classification des types de motivation



25% d'hommes se sont lancés dans les affaires pour «Le besoin de gagner leur vie» contre 23% chez les femmes. Ce besoin ressenti par les hommes de «gagner leur

vie» peut certainement être expliqué par le fait qu'ils ont plus que les femmes des responsabilités à couvrir en tant que père de famille. Cependant, pour ce qui est des motivations liées à la « *perte de l'emploi* » les résultats obtenus sont identiques avec 15,6% chez les deux sexes. Cette situation peut s'expliquer par la précarité de l'emploi ou encore par le taux de chômage dans la région de Dakar qui est plus élevé chez les femmes que les hommes avec 14,1% contre 9,9%⁶. Des études ont aussi montré que contrairement aux hommes qui sont plus souvent attirés par des facteurs positifs (gains matériels, promotion sociale, etc.), les femmes sont d'abord orientées par des facteurs négatifs tels que la frustration dans leur travail, des possibilités de carrière limitées ou encore de mauvaises conditions de travail (Hirish et Brush, 1992).

Egalement, 12,5% des hommes et des femmes interrogés pensent que « *relever un défi* » a été leur principale motivation de créer leur propre entreprise. D'après ces données les hommes et les femmes partagent cette même motivation de créer leur entreprise. Les conclusions de certains travaux avaient déjà montré que certaines valeurs étaient communes aux deux sexes, notamment le besoin d'accomplissement, la tolérance du risque et l'autonomie (Yudkin et Starr, 1996).

Néanmoins, si les hommes et les femmes ont un point commun sur leur motivation de « *relever un défi* », ils se distinguent sur « *la sécurité de la famille* », car 21,9 % des opérateurs de sexe féminin pensent que c'est cette raison qui les a poussés à évoluer dans les affaires et seulement 3,1% des hommes ont répondu favorablement à ce motif. Contrairement aux hommes enquêtés, elles sont plus soucieuses de la situation familiale que par leur propre succès entrepreneurial. Pour Olson et Currie (1992), la sécurité de la famille est la principale motivation de création d'entreprise chez les femmes. Il semble qu'il s'agisse d'une stratégie pour assurer l'équilibre économique et social de la famille. D'autant plus que Brush (1996) dans ses travaux pense que pour les hommes, être entrepreneur est une stratégie d'affaires alors que pour les femmes c'est

⁶ Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, Service régional de la statistique et de la démographie de Dakar, situation économique et sociale de la région de Dakar, 2006, République du Sénégal

une stratégie de survie. Autrement dit, elles s'engagent dans le but de satisfaire le besoin de la famille et de la communauté.

Par la suite, 21,9% des hommes enquêtés ont répondu se lancer dans les affaires pour le « *désir d'indépendance* » contre 18,8% chez les femmes. Ces résultats vont à l'encontre des analyses qui avancent que les femmes sont plus disposées à valoriser le désir d'indépendance et le souci d'accomplissement (Olson et Currie, 1992). Egalement, notons que les entrepreneurs masculins sont prédisposés à continuer les affaires familiales par rapport à leurs homologues féminins avec respectivement 22% pour les hommes et 9% pour les femmes. D'ailleurs, certaines études les garçons sont généralement les héritiers des entreprises familiales (Davis et Taguiri, 1989).

2.5 Le profil de l'entreprise

L'entreprise est une variable de l'étude qui est choisie pour définir le profil des entreprises dirigées par des femmes et des hommes. Ainsi, il est soumis aux enquêtés des questions liées à l'âge de l'entreprise, le nombre d'employés et le secteur d'activité. Les résultats de l'investigation mettent en exergue la date de création des entreprises selon le sexe. Ainsi 50% du total des PME sont entre leur deuxième et quatrième année de fonctionnement.

Tableau 2.5 Age de l'entreprise

Age	Homme	Femme	Total
Moins d'1an	0	2	2
2-4 ans	9	16	25
5-7 ans	17	8	25
8-10 ans	5	6	11
11 ans et +	1	0	1
Total	32	32	64

L'analyse selon le sexe montre que 50% des entreprises dirigées par des femmes

sont situées dans la classe modale [2-4ans] alors que 28,1% des hommes sont représentés dans cette modalité. En fait, les entreprises de chefs masculins sont plutôt dans l'intervalle [5-7ans], avec respectivement 53,1% tandis que, les femmes sont représentées avec 25%.

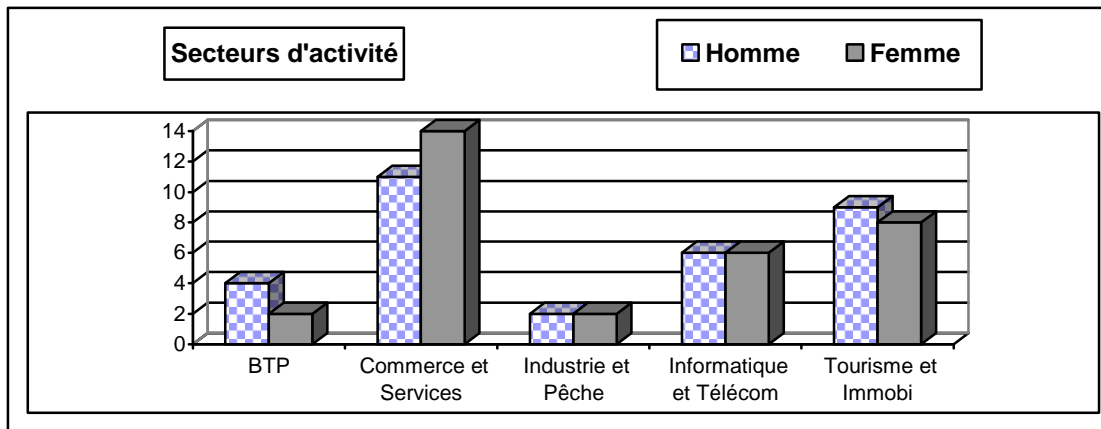
Ces données rejoignent la thèse selon laquelle les entreprises dirigées par les femmes sont de petites tailles et sont également plus jeunes que celles des hommes (St Cyr et Audet, 2002). Par ailleurs, le nombre d'employés des Petites et Moyennes Entreprises révèle la taille de l'entreprise avec une moyenne générale comprise entre 4 et 6 employés chez les entrepreneurs masculins et féminins.

Tableau 2.6 Classification par nombre d'employés selon le sexe

Nombre d'employés	Homme	Femme	Total
moins de 3	5	10	15
4 à 6	13	12	25
7 à 9	9	8	17
10 et +	5	2	7
Total	32	32	64

La répartition du nombre d'employés selon le sexe révèle que 31,3% des entrepreneurs féminins ont des micros entreprises qui emploient moins de 3 personnes et que seulement 15,6% des hommes sont inscrits dans ce registre alors que les PME composées de 10 employés et plus, sont fortement représentées par ces derniers avec respectivement 15,6%, contre 6,3% chez les femmes. Il semble que la petite taille des PME soit une stratégie pour essayer de contourner un certains nombres de facteurs pour lesquels une tentative d'analyse figurera dans les chapitres suivants, notamment dans les prises de décisions stratégiques.

Graphique 4 - Répartition par secteur d'activité selon le sexe



Concernant la répartition par secteurs d'activité, les investigations menées permettent de constater que sur 32 femmes questionnées, 48% évoluent dans le Commerce et Services, et seules 8% sont actives dans les grands secteurs, c'est-à-dire le BTP et Industrie et Pêche alors que les hommes par comparaison aux femmes, sont aussi bien actifs dans les domaines du Tourisme & Immobilier et dans l'Informatique et les Télécommunications. La majorité des femmes entrepreneurs créent leur entreprise dans le secteur du commerce de détail ou des services. La raison probable est que les barrières à l'entrée sont beaucoup plus élevées dans l'industrie et le bâtiment, mais qu'elles manquent également d'expérience dans ce domaine. Le plus souvent, elles créent dans des secteurs qui demandent moins de capitaux et de main d'œuvre et où elles ont de l'expérience (Diamird et Thomson, 1991).

Chapitre II Les caractéristiques de gestion des PME selon le sexe

Dans ce chapitre seront évoqués l'ensemble des pratiques gestionnaires des PME. Ce point semble être d'une grande importance dans la mesure où il met en évidence les valeurs organisationnelles et individuelles, les prises de décision, la planification l'organisation et la direction des micros entreprises féminines et masculines.

2.2 Les valeurs organisationnelles et individuelles selon le sexe

L'analyse des entrevues réalisées permet de distinguer les valeurs organisationnelles des 4 chefs d'entreprise en se référant à l'identité sexuelle. Pour rappel les indicateurs choisis sont le degré de l'autorité que le chef exerce sur ses employés, les valeurs prônées dans l'entreprise et l'intrusion des valeurs sexuelles sur le style de management. Les entretiens avec les deux entrepreneurs masculins et les deux chefs d'entreprise féminins indiquent les points de convergence et de divergence des indicateurs précités. Le tableau ci-dessus est un bref exposé du profil individuel des 4 entrepreneurs interviewés.

Tableau 2.7 Profil des 4 chefs d'entreprise soumis aux entrevues

Entrepreneurs	Age	Profession	Nombre d'employés
M. A.D	44 ans	Expert comptable	10
M. P. N	53 ans	Avocat	11
Mme R.G	43 ans	Pharmacienne	7
Mme T.D	44 ans	Directrice de centre de formation	15

2.2.1 L'exercice de l'autorité chez les 4 entrepreneurs selon le sexe

Tout d'abord, il est important de signaler que l'analyse des entrevues révèle que les hommes et les femmes disposent d'une certaine influence directe ou indirecte sur leurs organisations. L'une des formes de pouvoir que partagent tous les 4 cas c'est par exemple le recrutement ou le licenciement de leurs employés ou encore ils pilotent toutes les opérations (décision, planification, contrôle) de l'entreprise.

Donc il est question de savoir lequel de ces genres exercent son autorité avec plus de détermination et sur ce plan il est paradoxal de constater que les chefs masculins sont plus pour une gestion souple par rapport à leurs homologues féminins. La revue de la littérature consultée montre que le management des hommes repose essentiellement

sur l'autorité et la détermination, mais il semble que cette hypothèse s'infirmes chez les deux chefs masculins de notre étude. M. A.D 44 ans marié, dira *« je pense qu'on n'a pas besoin d'être un chef autoritaire pour se faire respecter ou pour obtenir le meilleur résultat vis-à-vis des employés »*. Cette même idée est reprise par M. P.N, 55 ans marié, qui avance : *« je ne sens pas ce besoin déchainé de pouvoir et de contrôle. Personnellement, j'ai envie de créer de nouvelles institutions mais je n'ai pas envi d'avoir le contrôle sur celles qui ont été faites avant »*.

Pour les chefs d'entreprise de cette étude, une administration basée sur le pouvoir ne peut être bénéfique au vu des performances de l'entreprise. Selon M. A.D., *« on peut se faire respecter non pas par la force, ni par l'autorité, mais à travers le charisme que vous dégagez »*. Selon M. P.N. *« un chef doit être avant tout un leader qui regroupe, qui communique, non pas celui qui cherche à commander avec force et détermination »*.

Toutefois, pour mieux analyser ce rapport de pouvoir, il est important de se concentrer sur le rapport employés-employeur. En effet, il y a une logique qui conditionne les employés à se soumettre vis-à-vis du chef, d'autant plus que dans les organisations de type PME, ces derniers optent pour cette attitude et se contentent d'exécuter les directives assignées. En d'autres termes, c'est pour préserver sa place que l'employé se positionne en tant que subalterne. Il donne toutes les initiatives à son chef, même si ce dernier préconise une politique de délégation des pouvoirs et des responsabilités. En quelque sorte, le chef est lui même nommé par les individus qui tournent autour de l'entreprise.

Cependant, dans un rapport de sexe, ce besoin non ressenti du pouvoir est incorporé dans l'*habitus* des agents économiques masculins, qui par l'entremise du statut de chef, lui donne une forme cachée. Autrement dit, le fait d'être un homme et un chef, provoque une forme de soumission de la part des autres (employés), de façon naturelle, de telle sorte qu'il n'est point important de le montrer ou de le constater. La

domination masculine se présente à l'état objectivé et s'affirme sous une forme latente à l'ensemble des acteurs sociaux. La préséance universellement reconnue aux hommes s'affirme dans l'objectivité des structures sociales et des activités productrices (...) façonnées par des conditions semblables, donc objectivement accordés. Ils fonctionnent comme matrices de perceptions, des pensées et des actions de tous les membres de la société, transcendant historiquement (Bourdieu, 1998).

L'organisation sociale de l'entreprise reproduit exactement le système organisationnel du monde social culturellement androcentrique. Cette conception avantage beaucoup plus le chef d'entreprise de sexe masculin contrairement à son homologue féminin. En effet, le rapport du pouvoir des femmes est beaucoup plus ambigu dans la mesure où elles affirment ne pas user de leurs autorités pour faire fonctionner leurs structures. Alors que, leurs positions en tant que chefs semblent impulser un comportement plus attiré à s'imposer et à faire valoir la volonté de contrôle. D'après M. P.N c'est sur ce point que les hommes et les femmes se distinguent car pour ces dernières il est important de marquer son territoire, il avance que

Naturellement, je pense qu'il existe une différence dans le style de gestion entre les hommes et les femmes parce qu'il y a des femmes qui ont des « têtes bien faites ». Ces genres de femme peuvent rencontrer des problèmes parce qu'elles ont un complexe lorsqu'on leur dit certaines choses elles pensent automatiquement que c'est pour la diminuer en temps que femme.

Concernant leur relation avec le pouvoir les femmes questionnées se rangent dans cette logique selon Mme R.G

Les gens me disent que je suis autoritaire, je ne le sens pas mais ils disent que je le suis c'est certainement expliqué par le fait de diriger on a une déformation progressive sans s'en rendre compte. On me fait le reproche de vouloir obtenir le dernier mot à chaque fois, mais je ne le sens pas, même avec mes copines, elles ont l'impression que je veux toujours avoir le dernier mot.

Cette même vision est partagée par Mme T.D qui pense qu' « *On va accepter qu'un homme fasse moins, alors qu'on n'acceptera pas qu'une femme fasse moins.*

C'est pourquoi, il faut apprendre à être dure même si c'est très difficile ».

Cette perception du pouvoir des femmes est selon Bourdieu l'incorporation de la domination masculine. Autrement dit, elles reproduisent les schèmes de perceptions et de pensées de l'organisation sociale androcentrique sous forme de repli sur soi ou d'un complexe qu'elle développe. Cette forme de psychologie développée par les dominées est certainement expliquée par le fait qu'elles s'activent dans des sphères sur fond de culture masculine. En effet, les femmes sont assez minoritaires dans les secteurs de PME, où elles se sentent souvent marginalisées, c'est cette situation qui explique qu'elles s'auto positionnent sur la défensive. Les femmes elles-mêmes appliquent à toute réalité, et, en particulier, aux relations de pouvoir dans lesquelles elles sont prises, des schèmes de pensée qui sont le produit de l'incorporation de ces relations de pouvoir et qui s'expriment dans les oppositions fondatrices de l'ordre symbolique (Bourdieu, 1998). Selon Lunghi, c'est pour éviter de se faire «ghettoiser» que les femmes sont obligées de se masculiniser.

A la lumière des entrevues réalisées sur le rapport du pouvoir et le sexe, il est difficile de parler d'excès de pouvoir des hommes. En fait, les témoignages que nous avons recueillis vont à l'encontre de l'analyse selon laquelle ils sont plus disposés à manager avec plus de détermination et d'excès de pouvoir. Seulement il est important de signaler que le fait de diriger une entreprise de type PME implique forcément le contrôle et la veille de toutes les opérations de l'organisation. Il est difficile de fixer des limites d'excès de pouvoir ou d'une quelconque influence dans l'organisation. Ce qui semble clair c'est que les hommes ont plutôt un esprit d'initiative tourné vers le sens de responsabilité de chacun des employés. La parcellisation des tâches impose à ce que chacun exécute les directives consignées. Le rôle du chef dans une vision masculine est de veiller à ce que toutes les opérations de l'entreprise se déroulent parfaitement. Il est d'une importance capitale d'exiger des valeurs telles que la rigueur et la détermination dans le travail.

Chez les femmes, il y a une personnalité qui est beaucoup plus structurée leur imposant un comportement qui les pousse à s'imposer et à faire valoir une volonté de contrôle. Elles sont plus enclines à faire valoir leur autorité et à imprimer leur marque d'autorité sur le fonctionnement de l'entreprise.

2.2.3 Les valeurs prônées dans chaque entreprise

Dans les entreprises qu'ils dirigent, les hommes et les femmes sont conscients que la fonction principale est la survie des affaires. La conclusion de certains travaux de recherche avait montré que les hommes et les femmes se distinguaient sur les valeurs organisationnelles telles que l'esprit d'équipe, la responsabilité. Cependant, les 4 cas que nous avons rencontrés valorisent ces qualités dans leurs entreprises. C'est ce qui fait dire à M. A.D « *C'est d'abord l'esprit de famille qui est la on est tous unis. C'est une famille, on déconne on rit, on travail, on se taquine, mais au moment de travailler on travaille* ». L'implication des employés semble être un apport considérable pour la bonne marche de l'organisation. Pour Mme T.D

En fait je me dis à l'origine qu'on est une petite famille. Les gens passent beaucoup plus de temps sur le lieu de travail que chez eux. Donc il faudrait que le cadre soit convivial déjà, je suis très ouvert avec mes employés. Mes quand il faut taper je tape, et je tape fort. Mais quand il s'agit de chahuter je chahute,

Cette même vision est partagée par M. P.N qui décrit ses relations avec le personnel « *On a un esprit d'équipe basé sur la fraternité et le respect de chacun, on est une famille il y a pas que le travail qui nous lie* ».

L'analyse de ces entrevues révèle une double personnalité des entrepreneurs, d'une part il y a une volonté d'intégrer les employés à travers des animations et esprit de fraternité durant les heures de pause. D'autre part, il y a une volonté accrue sur le sens de responsabilité des employés axé sur la rigueur et l'efficacité durant les heures de travail. Les hommes et les femmes ont le profil du chef d'entreprise proche du style

participatif centré sur la personne. Même s'ils concentrent dès fois les activités de leurs PME sur des tâches ils se préoccupent d'entretenir l'harmonie au sein du personnel. Ce sont des managers qui s'inquiètent des travailleurs en tant que hommes plutôt qu'en tant que moyens de productions. En se référant à ces caractéristiques le profil de ces managers serait celui de « l'homme de l'organisation » défini par Maccoby (1976) qui est un acteur pour qui l'entreprise est le prolongement de l'unité familiale.

2.2.4 La perception de l'identité sexuelle dans le style de management

Si les hommes et les femmes partagent les mêmes valeurs de l'entreprise, il est clair qu'ils se distinguent nettement sur les traits et caractéristiques propres aux sexes. L'analyse de l'identité sexuelle dans le travail montre que les femmes sont plus concernées lorsqu'il s'agit des questions de différence et d'identité. Contrairement aux hommes, les managers féminins ont plus de valeurs et de croyances qui relèvent de leur caractère sexuel. Elles partagent le sentiment qu'il y a des aspects particulièrement féminins qui déterminent leurs comportements en tant que chef :

Quelques fois c'est le côté maternel, des fois je suis très gentille, par exemple j'ai un jeune étudiant de 5^e année je le considère comme mon fils, je suis un peu gêné de devoir me séparer de lui lors que je n'ai pas besoin de ses services mais je vois qu'il est trop attaché à la pharmacie donc je lui crée de temps en temps des activités pour le retenir. C'est pour lui permettre un peu d'arrondir les angles qu'il puisse réaliser son rêve car je sais que sa mère a besoin de lui. Aussi j'aménage un peu la pharmacie pour pouvoir l'intégrer, parce que c'est quelqu'un qui a les mêmes problèmes que moi, quand j'étais jeune. Je me dis que ce jeune n'a pas vécu avec sa mère, et qu'il a vécu avec son père donc je me dis que c'est pour aider sa mère qu'il travaille.

Cette même particularité féminine est ressentie par Mme T.D qui pense

J'espère que je ne gère pas au masculin. J'essaie de garder ma nature de femme même si j'occupe un poste de gestion. Bien sûr, il y a des éléments de base qui ne diffèrent pas. Je pense que l'homme et la femme partagent ces objectifs : la réussite, le professionnalisme. Mais il se peut que les femmes aient certaines particularités. Cela se situe peut-être davantage au niveau des relations humaines. Certains

de nos collègues me disent que je suis mère poule. Je ne crois pas. Je suis une femme, c'est pourquoi je suis plus préoccupée par les relations humaines que les hommes.

Ainsi, les témoignages recueillis montrent que ces femmes qui ont connu des cheminements de carrières variables, font preuve d'une certaine originalité quand à la manière dont elles gèrent leur entreprise. Elles sont conscientes de leurs valeurs féminines qui se développent au regard de certains faits à travers leur sentiment de sensibilité et d'émotion. Ces particularités sont certainement le produit d'une socialisation qui inculque aux femmes des perceptions liées à leur fragilité et leur flexibilité.

Du côté des hommes interrogés, l'analyse des entrevues révèle une faible préoccupation des questions d'identité et de différence. En effet, les entrepreneurs masculins ont le sentiment d'exercer leur fonction de façon naturelle d'après, M. A.D cas N°1 « *en tant qu'homme je ne vois vraiment pas ce que j'ai de spécifique peut être chez les femmes mais personnellement je gère comme tous les chefs d'entreprises* ». Cet état de fait semble être expliqué par l'incorporation d'un ensemble de valeurs et d'idéologies de la domination masculine. Autrement dit, les hommes entrepreneurs ne sont pas conscients que leur exercice en tant que manager est régi par une organisation sociale qui leur est totalement avantageuse. Contrairement aux femmes, ils sont moins intéressés à revendiquer des identités et valeurs masculines, car leur position de dominateur leur est déjà favorable. Ce qui semble expliquer cette distinction entre les hommes et les femmes et qui reste un point essentiel est l'effet du parcours social et professionnel. L'analyse faite chez les femmes montre que leur profil de chef provient de leur parcours professionnel et social alors que chez les hommes, il semble que c'est leur cheminement professionnel qui explique leur profil de chef « M. P.N : *le social est minime* ».

2.3 Les prises de décision

Dans cette partie nous allons évoquer un point essentiel dans la gestion des entreprises chez les hommes et les femmes entrepreneurs : les prises de décision. Elles sont l'ensemble des décisions qui engagent l'organisation sur une courte ou une longue période et conditionnent la manière dont celle-ci va se positionner sur un marché de façon à retirer le maximum de profit et de ressources qu'elle mobilise.

Cette partie de notre étude présente également les indicateurs sélectionnés pour mesurer cette dimension qui sont : les prises de risques pour s'insérer dans les marchés et les perspectives de l'extension des activités. Ces indicateurs permettent de mesurer si les hommes et les femmes prennent les mêmes risques ou poursuivent-ils les mêmes objectifs. L'enquête par questionnaire a permis de vérifier ces différents indicateurs.

- **Les prises de risques**

Durant cette investigation, les enquêtés ont été soumis à un ensemble de questions sur le positionnement de leur entreprise face aux risques qu'ils pouvaient courir. Il leur a été demandé s'ils étaient prêts à prendre des risques pour le bien de leur organisation et sur ce point 60 % des enquêtés ont répondu oui.

Tableau 2.8 La prise de risque de selon le sexe.

Evaluation des prises de risque	Homme	Femme	Total
Non	4	3	7
Peu être	2	3	5
Oui	21	22	43
NSP	5	4	9
Total	32	32	64

Ainsi, si l'on procède à une comparaison en fonction du sexe des individus enquêtés, les données sont assez disproportionnées, 65,6% des hommes sont prêts à

prendre certains risques et 68,8% des femmes ont aussi répondu favorablement à cette variable. Ces résultats sont presque identiques lorsqu'on les interroge sur la prise de risque en hypothéquant un bien personnel (maison, ou terrains). Au total, 64% des entrepreneurs ont répondu « oui » pour emprunter de l'argent avec une garantie de leur maison ou de leur terrain.

Tableau 2.9 La prise de risque à partir de biens personnels.

Emprunt avec une garantie de maison ou terrain	Homme	Femme	Total
Non	3	6	9
peu être	2	4	6
Oui	22	19	41
NSP	5	3	8
Total	32	32	64

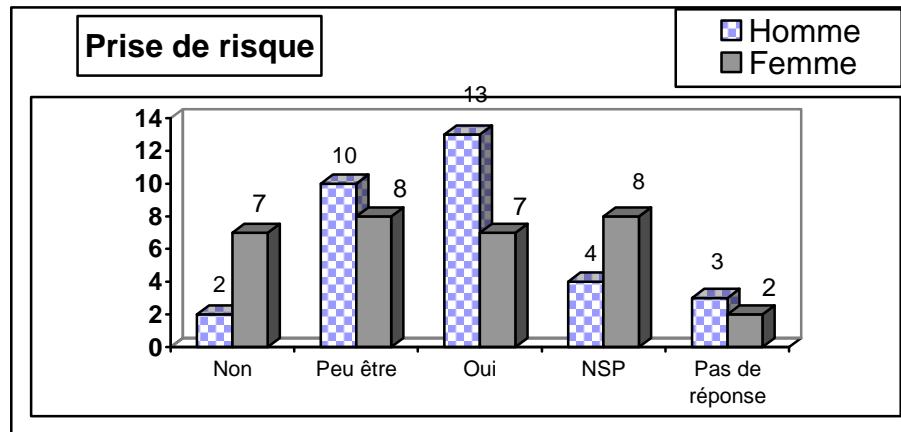
D'après les données obtenues 68,8% des hommes sont prêts à prendre ces risques pour assurer la réussite de leur entreprise. Les données enregistrées sont inférieures pour les femmes 59,4% d'entre elles sont prêtes à mettre en garanti leur bien pour la réussite de leur affaire.

La lecture de ces données laisse entrevoir une différence dans les prises de risque. Il semble que les deux sexes ne partagent pas ces principes du « *business* ». En effet, davantage que les femmes interrogées, les hommes nous ont fait comprendre que leur activité les exposait inéluctablement à recevoir des menaces et c'est cela qui fait l'essence même de leur métier. L'analyse de ces résultats confirme les théories de selon lesquelles les hommes prennent plus de risques que les femmes. En fait, ces dernières ont émis comme principale contrainte, le poids familial, qui fait qu'elles préfèrent assurer la stabilité de leur organisation et préparer la relève.

- **Positionnement des activités**

Le positionnement des activités désigne le prolongement ou les perspectives d'élargissement des activités de l'entreprise. La plupart des entrepreneurs enquêtés ont répondu « oui » pour élargir les activités de leur entreprise vers d'autres perspectives soit exactement 45%.

Graphique 5 - Extension des activités selon le sexe



Ainsi, concernant l'opinion sur la possibilité de conquérir de nouveaux marchés, 40,6% des hommes ont répondu favorablement à cette option. Ce taux d'élargissement des activités de l'entreprise est beaucoup moins élevé chez les femmes, seules 21,9% sont d'accord pour élargir leur activité vers d'autres perspectives. De plus, 23,4% des entrepreneurs sont disposés à la création de nouveaux produits non encore disponible dans le marché et 20,3% d'entre eux sont plus ou moins réticents.

Tableau 2.10 La prise de décision de création de nouveaux produits

Création de nouveaux produits	Homme	Femme	Total
Non	3	5	8
peu être	5	8	13
Oui	9	6	15
NSP	10	11	21
pas de réponse	5	2	7
Total	32	32	64

En outre, 28,1% des hommes pensent qu'ils sont prêts à créer des produits non disponibles dans le marché. Les femmes partagent moins cet avis, seules 18,8 % ont répondu favorablement à cette option.

La lecture de ces données montre que les hommes sont plus enclins à explorer de nouveaux champs d'activités. Cette aspiration se retrouve moins chez les femmes qui sont réticentes vis à vis de l'extension de leur affaire vers d'autres secteurs. Cette alternative semble aller à l'encontre des principes économiques, selon lesquels l'entrepreneuriat de taille réduite est juste un passage avant d'accroître les activités de l'entreprise. Il semble que ces décisions soient fortement déterminées par un certain nombre de facteurs, dont entre autres, la prise de risques réelle, qui consiste à aller à l'aventure à l'aveuglette.

Ces éléments portent à croire que les femmes préfèrent rester dans leur propre affaire et préserver leur « *nid* » de marché. Elles n'engagent pas plus de 5 employés et assurent un service ou une qualité de produit assez restreinte, destinée à des clients disponibles et faciles d'accès. Cette stratégie permet non seulement d'éviter de prendre des décisions à long terme, mais surtout de protéger leur petite organisation contre les grands marchés où la concurrence est plus rude. Elles ne tentent d'élargir leur activité que lorsqu'elles sont sûres de maîtriser les facteurs clés pour le succès de leur nouvelle organisation. Selon les auteurs Lee-Gosselin et Grise (1990), les femmes d'affaires aiment diriger une entreprise stable et de petite taille, car cela permet d'avoir une certaine proximité avec les employés, fournisseurs et clients. Ce modèle d'entreprise semble être un moyen innovateur de s'adapter aux exigences de la vie professionnelle, familiale et sociale. En fait, cette stratégie peut être qualifiée comme étant défensive, car il s'agit d'un ensemble de risques calculés, qui permet de sauvegarder les biens organisationnels acquis.

Le système organisationnel des hommes est beaucoup plus direct et offensif marqué par une recherche effrénée de l'extension des marchés d'affaires. En fait, pour

ces derniers la micro entreprise est juste un stade primaire à échelonner pour atteindre un stade supérieur. En d'autres termes, il s'agit d'abord de trouver sa marque en s'insérant dans un marché assez réduit dans le but de proposer un gamme de produits destinés à des clients restreints. Ensuite, l'autre étape consiste à consolider les acquis en développant des produits innovateurs dans l'objectif de se distinguer des concurrents. Enfin, il s'agit d'explorer d'autres champs souvent en interconnexion avec les activités de départ. Ce modèle adopté par les hommes est celui de l'entrepreneur typique défini par les théoriciens économistes issus de l'école Schumpetérienne qui assimilent cette personnalité à un « *déceleur* » d'occasion d'affaires (Bechard, 1996). Il organise ses activités comme suit :

- Introduction d'un nouveau produit ou amélioration de la qualité.
- Introduction d'une nouvelle méthode de production.
- Exploration d'un nouveau marché.
- Recours à une nouvelle source d'offres de matières premières ou de produits semi-fini.
- Mise en place d'un nouveau type de d'organisation industrielle.

De cette situation découlent deux types de marchés différents : l'un beaucoup plus réduit avec des défis et enjeux économiques assez limités est composé principalement de femmes, tandis que le second beaucoup plus productif et dynamique, est largement composé d'hommes. L'organisation économique perpétue les rapports sociaux d'inégalité de sexe dans la mesure où les hommes entrepreneurs sont majoritaires dans les grands marchés productifs (BTP, industrie et textile), tandis que les femmes n'ont d'autre alternative que de s'enclaver dans des minis secteurs d'activité moins dynamiques (services commerce et vente, etc.) du fait qu'elles n'ont pas accès au crédit nécessaire pour se lancer dans les sphères de l'industrie. La lecture de cette situation à partir de notre cadre d'analyse laisse penser que les rapports sociaux de sexe ont formaté chez les femmes entrepreneurs un instinct de survie. Autrement dit, elles peuvent s'engager à prendre le risque de vendre leurs biens personnels, mais contrairement aux hommes, elles préfèrent se préserver de franchir certaines étapes en

pensant à la sécurité de la famille. L'organisation sociale offre aux hommes les caractères qui répondent aux exigences parfaites du monde des affaires.

Dans l'ensemble, les systèmes de décisions stratégiques constituent le point focal qui détermine la voie à suivre pour toute organisation. Celles-ci sont mesurées par les décisions de prise de risque de se lancer dans un marché bien défini et par ailleurs, de s'y positionner. Dans une analyse différentielle de sexe, deux principaux pôles se dégagent ; d'une part les hommes et les femmes ont les mêmes sensibilités face aux risques de créer leur activité ; d'autre part, ils se distinguent sur la stratégie de l'extension des activités vers d'autres secteurs inexplorés.

2.4. Le système de planification

Le système de planification est le processus par lequel l'entrepreneur désigne les objectifs et les mesures à prendre pour les atteindre. La littérature consultée a souvent montré que les femmes avaient des objectifs différents de ceux des hommes et que la planification était leur plus grande faiblesse (Brush, 1996). En fait, les femmes entrepreneurs seraient plus soucieuses à la satisfaction des employés et des clients par rapport à leurs homologues masculins.

C'est pourquoi cette partie présente les stratégies adoptées pour anticiper en quelques sortes sur les variations du marché. Les indicateurs sélectionnés sont les facteurs d'imprévus et les objectifs à atteindre.

- **Les facteurs d'imprévus**

Durant cette investigation, les enquêtés ont été soumis à un ensemble de questions sur les facteurs qui peuvent intervenir dans les entreprises qu'ils dirigent. Tout d'abord, il leur a été demandé s'il existait des changements non programmés dans leur organisation et 51% des enquêtés ont répondu assez souvent.

Tableau 2.11 Les facteurs d'imprévus dans les entreprises.

Variation des imprévus	Homme	Femme	Total
Jamais	3	6	9
Parfois	7	8	15
Rarement	5	4	9
Souvent	9	8	17
pas de réponse	8	6	14
Total	32	32	64

La première question concernant ce système était de comparer la stratégie adoptée par les entrepreneurs pour éviter certaines imprévues qui peuvent affecter leur organisation. La lecture à partir des données obtenues montre qu'elles sont assez réparties dans l'ensemble des modalités proposées. Au total, 31,3% ont répondu avoir parfois des changements soit respectivement 25 % de femmes 37,5% d'hommes.

Toujours dans cette perspective nous avons cherché à savoir les qualités à acquérir pour anticiper sur les événements qui peuvent affecter l'entreprise. Sur ce plan 40,6% des femmes interrogées affirment recourir à l'intuition tandis que, 15,6% des hommes sont faiblement représentés à cette qualité. L'écart semble se réduire s'agissant de la qualité « *d'esprit de prévoyance* » en effet, 62,5% des femmes ont répondu agir rationnellement, alors que 71% des hommes sont favorables à cette modalité.

Tableau 2.12 importance de l'intuition dans les décisions selon le sexe.

Réponses	Homme	Femme	Total
Très important	5	13	18
Assez important	10	11	21
Peu important	15	4	19
Pas de réponse	2	4	6
Total	32	32	64

L'idée qui se dégage face à l'ensemble de ces données est que les femmes et les hommes agissent par principe de rationalité économique avec des attitudes tournées vers le futur, et un sens du calcul aigu. Ils sont conscients qu'une bonne planification c'est aussi prévoir les mécanismes de contrôle nécessaires à la bonne exécution du plan. Ils planifient leur entreprise en ayant recours à des techniques assez simple comme dresser une liste de toutes les opérations nécessaires à l'exécution d'un plan et en fixant l'ordre dans lequel ces opérations doivent être accomplies. Diverses stratégies sont établies pour mieux piloter les activités de l'organisation par exemple les tableaux de bords de l'organisation ou autres techniques.

Si les hommes et les femmes ont les mêmes systèmes de planification par des techniques de suivies des opérations, ils se distinguent par contre sur les qualités à recourir. En effet, les femmes sont plus enclines à combiner la rationalité et l'intuition, contrairement à leurs homologues masculins qui agissent plutôt par esprit de prévoyance. Déjà dans la littérature la conclusion de certains travaux de recherches évoquées de cette double polarité chez les femmes. Collerette et Aubry (1988) ont démontré que les femmes ont tendance à allier le sens de la rationalité avec des valeurs féminines dans le but de combler les lacunes qu'elles développent en matière de planification.

- **Objectifs**

Les objectifs sont un sous point de la planification, car ils désignent les buts que l'homme où la femme chef d'entreprise s'est fixé. Ainsi, il a été demandé aux enquêtés les objectifs à atteindre pour voir si c'est la satisfaction des employés où l'accroissement du chiffre d'affaires. Cet indicateur permet de savoir si les femmes sont plus soucieuses à la satisfaction des employés et des clients par rapport à leurs homologues masculins. Sur l'ensemble des données recueillies 75% des enquêtés qualifient le chiffre d'affaires comme beaucoup important.

Tableaux 2.13 - Importance du chiffre d'affaires par sexe

Estimation	Homme	Femme	Total
Beaucoup	25	23	48
Moyennement	2	2	4
Peu	0	3	3
Pas du tout	0	1	1
Pas de réponse	5	3	8
Total	32	32	64

71,9% des micros entreprises dirigées par des femmes ont révélé que leur objectif majeur reste à trouver la solution pour accroître le revenu de leur organisation tandis que, 78,1% d'entreprises dirigées par des hommes ont réagi favorablement à cette modalité. Pour atteindre cet objectif, il est important, voire primordial de fortifier les sources de financement. C'est ce qui explique certainement que 41% des hommes enquêtés pensent que la satisfaction de leur client est plus importante et que 39% des femmes ont cette même conviction.

La revue de la littérature a révélé que les femmes entrepreneurs sont plus disposées à se soucier des employés et qu'elles sont moins attirées par l'aspect économique de l'entreprise, contrairement à leurs homologues masculins (Chaganti, 1996). Cette analyse ne se vérifie guère dans l'étude présente. Il est clair que pour les femmes enquêtées, la survie de l'entreprise constitue une priorité dans leur projet entrepreneurial.

2.5 Le système d'organisation

Le système d'organisation désigne le processus par lequel les tâches sont réparties et les ressources distribuées. Cette partie de notre étude présente la structure organisationnelle des PME qui ont été soumises à notre enquête ; c'est-à-dire la distribution des rôles à partir de l'organigramme de l'entreprise et l'implication des employés.

- **Centralisation des activités**

Cet indicateur permet de voir lequel des hommes et des femmes entrepreneurs centralisent le plus les activités de l'entreprise et délèguent plus de responsabilités à leur employé. Les résultats obtenus montrent que 46,9% des chefs d'entreprise pensent que la centralisation des activités est un point très important.

Tableau 2.14 Importance de la centralisation des activités de l'entreprise selon le sexe

Réponse	Homme	Femme	Total
Très important	16	14	30
Assez important	9	14	23
Peu important	3	2	5
Pas important	0	2	2
Pas de réponse	4	0	4
Total	32	32	64

. La proportion des hommes entrepreneurs qui répondent à cette modalité est supérieure soit respectivement 50% contre 43,8% chez les femmes. Dans cette même perspective seule 3,1% des personnes enquêtées pensent que leurs employés peuvent prendre des décisions avec respectivement 6,3% de femmes et 0% d'hommes.

Tableau 2.15 Implication des employés à travers des prises de décision.

Prises de décisions des employés	Homme	Femme	Total
Jamais	23	26	49
Parfois	1	1	2
Rarement	0	2	2
Souvent	0	2	2
pas de réponse	8	1	9
Total	32	32	64

Ainsi, il semble que pour la bonne marche de la structure les activités des micros entreprises masculines doivent être supervisées par une personne centrale. La majorité

des entrepreneurs masculins nous ont fait comprendre qu'ils sont au centre du fonctionnement de leur organisation et qu'ils sont les derniers à prendre les décisions importantes. Cela s'explique certainement par le fait que dans les organisations de type PME le chef joue un rôle d'agent de liaison avec le monde extérieur. Il consacre une bonne partie de son temps à contacter des personnes hors de son unité organisationnelle. D'autant plus que dans les micros entreprises où le propriétaire est chef, il cherche à accroître son propre système de réseaux. Cette thèse vient confirmer l'analyse de Traoré (1996) qui estime qu'en Afrique les entrepreneurs masculins sont comme les chefs traditionnels du village, l'unique détenteur des décisions à prendre.

Vu sous l'angle des différences de sexe l'écart obtenu confirme l'hypothèse selon laquelle les femmes sont plus disposées à moins centralisées leur organisation. Celles-ci ont une attitude à déléguer des parcelles de pouvoir à leur employé généralement elles accordent un large champ d'action à une personne au sein de l'entreprise qui est souvent leur collaborateur.

- **Implication des employés**

Tout comme la centralisation des activités, l'implication des employés permet de mesurer lequel des hommes et des femmes entrepreneurs délèguent plus de responsabilités à leurs employés à travers des conseils. La lecture des données recueillies fait état de 67,2% d'entrepreneurs qui accordent souvent à leur employé la possibilité de donner des conseils et d'exprimer leur idée.

Tableau 2.16 Implication des employés par des conseils.

Prise de conseil des employés	Homme	Femme	Total
Jamais	0	1	1
Parfois	9	4	13
Souvent	22	22	43
Pas de réponse	1	5	7
Total	32	32	64

Ce lien entre l'entrepreneur et les employés semble ne pas avoir de différences de sexe, car 68,8% des hommes accordent cette faveur à leur personnel contre 68,6%

chez les femmes. Il semble que la participation des employés soit primordiale dans la mesure où sans eux le propriétaire de l'organisation ne peut tout faire. Aussi, lors de nos enquêtes les entrepreneurs nous ont fait comprendre que les conseils des employés sont très importants, car ils détiennent des informations clés pour le compte de l'entreprise. Ils sont d'une part en contact permanent avec le monde extérieur les clients et fournisseurs de produits ; d'autre part au sein de l'organisation les employés expriment leur idée sur le fonctionnement de l'entreprise cela constitue une forme d'implication de leur part.

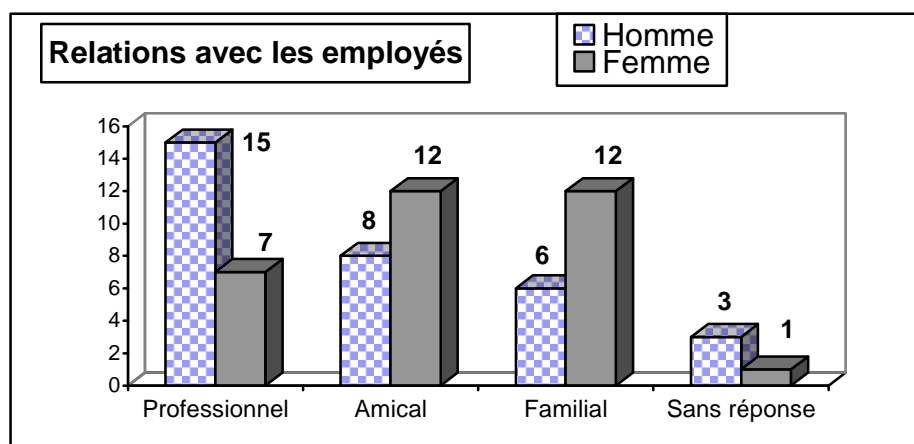
La lecture qui se dégage de ces données est que les hommes et les femmes entrepreneurs ne bénéficient pas uniquement de l'exécution du travail de la part de leur employé, mais ils sont souvent conseillés par ces derniers. Au-delà des différences de genre il est important de souligner que nous avons remarqué que les entrepreneurs masculins et féminins s'assimilent avant tout comme des managers classiques. Il importe pour la bonne marche de leur structure d'inclure leur personnel, en leur cédant une parcelle de pouvoir pour s'exprimer. Afin de mieux comprendre son organisation et l'environnement de celle-ci, le manager encourage l'information à lui parvenir d'une foule de sources. Cette information lui permet de détecter ou d'anticiper les changements, problèmes et opportunités qui se présenteront.

Dans l'ensemble les PME dirigées par des hommes ont, d'une part un chef qui est pour la plupart le propriétaire l'unique détenteur des politiques à suivre et des objectifs à atteindre, d'autre part des employés qui sont spécifiés à des rôles et tâches bien définis. Les entrepreneurs féminins quand elles délèguent certaines tâches à un superviseur qui se charge de contrôler toutes les opérations internes et externes de l'entreprise. Ce point de vue conforte certaines analyses qui postulent que les femmes sont plus disposées à valoriser la participation des employés.

2.6. - Le système de direction

Le système de direction cherche à stimuler l'enthousiasme du personnel et à orienter ses efforts pour atteindre les objectifs fixés. Ce système est lié à l'exécution des tâches et fait appel à la coopération et à la participation active du personnel. L'intérêt de cette variable est de voir comment le chef d'entreprise (homme et femme) mobilise son personnel. C'est pourquoi cette partie présente la politique sociale de l'entreprise, les types de relations imposées par l'entrepreneur entre les différents acteurs (employés, clients, fournisseurs de produits), ainsi que les formes de récompenses et/ou de sanctions pour stimuler son personnel. Les enquêtés ont été soumis à des questions relatives au type de relation instauré pour la bonne marche de leur organisation et 45 % d'entre eux répondu avoir des relations uniquement professionnelles avec leur employé.

Graphique 6 - Répartition du type de relation employés employeur selon le sexe.



Ainsi, il apparaît que 46,9% des hommes ont des relations uniquement professionnelles avec leur employé, contre 21,9% chez les femmes. L'écart ici est assez représentatif et il semble que ces dernières sont plus disposées à avoir des relations amicales. En effet, 37,5% d'entre elles sont favorable à ce type de rapport, contre 25% d'hommes. Aussi, 37,5% des femmes sont liées par des rapports familiaux, tandis que 18,8% des hommes sont dans ce type de lien. Cet écart est identique lorsque l'on analyse les données sur les rapports entre les clients et les prestataires de service. En

effet, les résultats révèlent que 34,4% des femmes entretiennent des relations amicales avec leur client, contre 25% des hommes.

Tableau 2.17 Répartition du type de relation avec les clients selon le sexe.

Type de relation	Homme	Femme	Total
Professionnel	20	15	35
Amical	8	11	19
Familial	1	4	5
pas de réponse	3	2	5
Total	32	32	64

La lecture pouvant être faite de ces données rejoint la conclusion de certains travaux qui soulignent que le management des femmes est focalisé sur les hommes et non sur la production et privilégie l’informel en matière de communication. En effet, les femmes entrepreneurs ont d’excellentes capacités dans les interactions avec les gens. Au-delà des points de sensibilité qu’elles développent, ces femmes privilégient un mode de gestion souple, encourageant la participation des employés (Yudkin et Starr, 1996). Aussi, dans ses études, Brush (1996) met en exergue les compétences managériales des femmes d’affaires, dans leurs relations avec les différents acteurs de leur environnement, tandis que les hommes préfèrent entretenir des relations plus formelles basées sur l’aspect professionnalisme, où les règles et les ordres sont bien définis et appliqués. Seulement, ce type de rapport s’instaure dans le cadre du travail. En effet, les politiques pour la participation des employés sont souvent encouragées.

Concernant la relation avec les clients, les hommes et les femmes, les entrepreneurs ont placé la satisfaction de leur clientèle comme cadre prioritaire de leur entreprise. Il en dépend de la survie de leur affaire d’assurer la qualité de leur produit et/ou de leurs services. Cette analyse va à l’encontre de certaines théories qui développent l’idée selon laquelle les femmes sont plus soucieuses de la satisfaction de

leur client que les hommes (Chaganti, 1997). Le comportement du propriétaire de PME (homme ou femme) est déterminé par les principes de l'entreprise, qui cherche à augmenter le nombre de clients, afin d'augmenter ses bénéfices. La performance financière inclut la prise en charge des besoins de la clientèle. Egalement, d'après les résultats de l'enquête 54,7% des entrepreneurs utilisent l'argent comme moyen de satisfaction des besoins de leurs employés.

Tableau 2.18 Répartition du type de récompense selon le sexe

Type de récompenses	Homme	Femme	Total
Argent	18	17	35
Décoration	4	2	6
Promotion	6	4	10
Autres	0	3	3
pas de réponse	4	6	10
Total	32	32	64

Ainsi, 56,3% des hommes récompensent financièrement leurs employés, contre 53,1% des femmes. Ces récompenses se manifestent sous la forme de primes, d'augmentation salariale ou de forfaits sur certains produits ou services offerts par l'entreprise.

Concernant les modes de sanctions en cas de faute grave, la plus grande proportion des entrepreneurs interrogés c'est-à-dire 29,7% optent pour la mise à pied.

Tableau 2.19 Répartition du mode de sanction selon le sexe.

Mode de sanctions	Homme	Femme	Total
Financièrement	4	5	9
Rétrograder	4	1	5
mise à pied	10	9	19
Licenciement	6	7	13
pas de réponse	7	7	14
Autres	1	3	4
Total	32	32	64

En termes de rapport de sexe, 31,3% les hommes sont favorables à une mise à pied et 18,8% au licenciement, contre 28,1% de femmes pour une mise à pied et 21,9% pour un licenciement.

L'analyse de ces données conforte les arguments qui avancent que pour motiver leurs employés, les femmes privilégient la satisfaction par la méthode non financière. Par ailleurs, l'enquête a révélé l'existence d'autres types de récompense adoptés par les créateurs d'entreprise et cela, en fonction du sexe. En effet, d'après les données recueillies, les hommes avaient plus tendance à offrir des dons de diverses nature (terrains, biens matériels, voyages avec séjours, etc.) tandis que les femmes étaient plutôt enclines à offrir des récompenses de type à servir au cadre familial (dons de riz, dons pour les frais scolaire). Ce qui concorde avec la revue de la littérature. En effet, les femmes entrepreneurs ont davantage tendance à offrir des horaires flexibles, des pratiques de tâches et des remboursements de frais de scolarité à leurs employés (Yudkin et Starr, 1996). Cette situation laisse croire que la motivation des femmes entrepreneurs va au-delà de la satisfaction personnelle des employés, et qu'elle est orientée vers la famille, la communauté. La fragilité et l'instabilité des PME imposent à ces types d'organisation de privilégier l'intérêt du groupe. C'est pourquoi il est préconisé d'appliquer des politiques d'entreprises de réprimer toutes les entités qui vont à l'encontre des objectifs fixés.

Ainsi, le système de direction constitue l'ensemble des stratégies mises en application pour impliquer les employés, afin d'obtenir le maximum de leurs ressources pour le compte de l'organisation. Une analyse comparative de sexe sur le système de direction montre que dans les PME les femmes mobilisent leur personnel sur la base de relations informelles.

CONCLUSION

En principe, le management défini comme « *action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler* », n'a rien à voir avec l'identité sexuelle. Cependant, au terme d'une étude comparative sur les styles de gestion des hommes et des femmes entrepreneurs sénégalais, cette voie s'est révélée être pertinente. D'autant plus, qu'elle s'intéresse à la question de la percée des activités féminines dans un environnement socio-économique, peu favorable à leur succès.

Contrairement à leurs homologues masculins, les femmes entrepreneurs évoluent dans des secteurs d'activités où la survie de leur affaire est peu évidente. La crise économique fragilise particulièrement les PME, notamment les champs d'activités féminines. A cette situation s'ajoutent des difficultés d'ordres social, culturel et financier, qui entravent toute démarche dans la réalisation d'un projet d'entreprise.

Malgré ce contexte assez hostile qui justifie leur cloisonnement dans les secteurs traditionnels informels, les femmes entrepreneurs s'investissent de plus en plus dans la création de Petites et Moyennes Entreprises. Il semble qu'elles ont usé de leurs excellentes ingéniosités pour définir des stratégies efficaces, afin de s'adapter dans ce nouvel environnement.

C'est le désir d'analyser cette adaptation qui a été le moteur de cette recherche qui a adopté comme perspective le système organisationnel des PME dirigées par des femmes, vu de l'intérieur. En d'autres termes, cette étude s'est intéressée au modèle de gestion des femmes, pour voir si elles avaient un mode gestion différent de celui de leurs homologues masculins et si elles n'avaient pas transposé les valeurs et les identités féminines sociales dans leur entreprise. Afin de vérifier cette hypothèse, une étude comparative avec des organisations masculines semblait être la voie idéale. L'objectif était d'identifier le style de gestion de chaque sexe, pour en voir les similitudes et les différences et la procédure était d'effectuer des enquêtes qualitatives et quantitatives

auprès de ces acteurs économiques. Cette démarche s'est révélée être intéressante au vu des résultats obtenus.

Ainsi, l'exercice des entrepreneurs en tant que managers fait état d'une grande distinction dans le profil sociodémographique. L'entrepreneur masculin est contrairement à son homologue féminin, plus jeune à s'engager dans les activités économiques. Il est généralement marié et âgé de 42 ans. Il a une famille composée de 3 à 4 enfants, tandis que son homologue féminin en a 2 à 3. Tous les deux sont issus d'un milieu social qui favorise l'activité entrepreneuriale, mais chez les femmes ce sont surtout le père et le mari qui sont les premiers soutiens, alors que chez les hommes, ce sont seulement les parents, la conjointe étant moins impliquée dans les affaires. Le désir d'indépendance et les moyens de gagner leurs vies sont des motivations que partagent les hommes et les femmes Sénégalais à créer leurs entreprises. Cependant, ils se distinguent sur un point : les femmes par rapport aux hommes sont plus motivées à se lancer dans les affaires pour des raisons de sécurité de la famille, tandis que ces derniers sont plus enclins à se lancer dans les affaires pour des raisons liées aux défis à relever ou pour prendre la relève des affaires familiales.

Cette étude révèle également qu'au niveau scolaire, les hommes et les femmes entrepreneurs n'ont pas le même niveau de qualification. Les entrepreneurs masculins atteignent généralement les études supérieures en niveau de maîtrise, alors que les femmes se limitent en licence. Dans les formations suivies, les hommes sont plus enclins à avoir des formations de base dans des spécialisations techniques et scientifiques. C'est ce qui explique qu'ils s'activent dans les secteurs liés à l'architecture et les génies civils. Alors que, les femmes ont une formation de base littéraire d'ailleurs, elles sont plus en Secrétariat et en Bureautique.

Dans les affaires les hommes et les femmes ont des valeurs d'entreprises similaires, ils ont le profil du chef d'entreprise proche du style participatif centré sur la personne. Même s'ils concentrent dès fois les activités de leurs PME sur des tâches ils se préoccupent aussi d'entretenir l'harmonie au sein du personnel. Ce sont des managers

qui s'inquiètent des travailleurs en tant qu'être humain et pas seulement en tant que moyens de productions. Ils considèrent l'entreprise comme le prolongement de l'unité familiale et privilégient particulièrement les relations humaines. Ces valeurs de partage et de solidarité sont celles de la société sénégalaise qui sont imprimées dans le fonctionnement de chacune des Petites et Moyennes Entreprises rencontrées.

Cependant, dans leurs rapports avec le pouvoir les femmes dirigent leur entreprise avec plus de détermination et d'affirmation de soi. Elles apportent plus de touche de féminité, de spontanéité et d'originalité dans la façon d'aborder les choses.

Dans les prises de décision, les chefs d'entreprise féminin ont une stratégie beaucoup plus défensive, elles s'insèrent dans des mini marchés où elles n'engagent pas plus de 5 employés et assurent un service ou une qualité de produit assez restreint destiné à des clients disponibles et faciles d'accès. Tandis que, la stratégie décisionnelle des hommes est beaucoup plus offensive et directe, marquée par une recherche effrénée de l'extension des marchés d'affaires. En fait, pour ces derniers la micro entreprise est juste un stade primaire à échelonner pour atteindre un stade supérieur.

Pour la planification les entrepreneurs masculins affirment agir par principe de rationalité et d'esprit de prévoyance alors que, les femmes combinent ces qualités avec leur sens de l'intuition et d'émotion. Cela confirme les recherches ont démontré que les femmes ont un style de gestion beaucoup plus intuitif (Lesaget 1992 ; Brush 1996).

L'étude montre également qu'il y a une distinction selon le sexe des entrepreneurs dans l'organisation interne des PME précisément dans l'implication au niveau du système directionnel. Les femmes sont plus prédisposées à développer des liens familiaux et amicaux avec les clients et employés. Alors, que les hommes gardent des relations professionnelles avec les clients mais ils entretiennent des liens sociaux avec leurs employés.

L'ensemble des données recueillies au cours de notre étude nous permet de confirmer l'hypothèse d'un modèle de management déterminé par le sexe, il apparaît clairement que les entrepreneurs masculins et féminins sénégalais se distinguent sur certains principes de base des caractéristiques de gestion. Les hommes et les femmes chefs d'entreprise se distinguent sur un ensemble de valeurs et de croyances spécifiques à chaque sexe. Ces particularités et ces spécificités déteignent sur leurs styles de gestion; mais les différences ne sont pas liées à un déterminisme biologique mais à la socialisation. C'est pourquoi, il serait intéressant de poursuivre la recherche pour voir lequel des styles de gestion masculin et féminin apporte le plus à la performance de l'entreprise et encourager les chefs d'entreprise hommes et femmes à se les approprier réciproquement.

Par ailleurs au vu des résultats de cette étude il est important d'encourager les femmes à continuer à prendre place dans les sphères de décision stratégique en conservant leur style et la passion qui conditionne leur façon de faire.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	2
DEDICACES.....	3
REMERCIEMENTS	4
LISTE DES TABLEAUX.....	5
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	7
INTRODUCTION	8
PREMIERE PARTIE : THEORIES ET METHODES	11
CHAPITRE I CADRE THEORIQUE	12
1.1 REVUE DE LA LITTERATURE	12
1.2 PROBLEMATIQUE	25
1.3 OBJECTIFS	28
1.4 LA QUESTION DE RECHERCHE.....	28
1.5 PERTINENCE DU SUJET	29
1.6 CADRE D'ANALYSE.....	30
1.6.1 CADRE CONCEPTUEL.....	30
1.6.2 <i>Modèle théorique</i>	34
1.6.2.1 - L'approche genre comme grille de lecture	35
1.6.2.2 - Le structuralisme constructiviste.....	37
1.7 HYPOTHESES DE RECHERCHE	42
1.7.1 DEFINITION DES TERMES DE L'HYPOTHESE.....	42
1.7.2 VARIABLES ET INDICATEURS DE L'ETUDE.....	45
CHAPITRE II METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	50
2.1 LA METHODE QUANTITATIVE.....	50
2.1.1 LE QUESTIONNAIRE.....	50
2.1.2 ANALYSE QUANTITATIVE.....	52
2.1.3 LES SOURCES DE SONDAGE	53
2.1.4 L'ECHANTILLONNAGE.....	55
2.1.5 LE PRE-TEST	58
2.2 LA METHODE QUALITATIVE.....	58
2.2.1 L'ENTRETIEN	59
2.2.2 ANALYSE QUALITATIVE	60
2.3 L'ENQUETE DE TERRAIN.....	60
2.4 LES VECUS DE TERRAIN	61
2.5 LIMITES DE L'ETUDE	61
2.6 CADRE D'ETUDE	62
2.6.1 LA SITUATION SOCIO-ECONOMIQUE DE DAKAR.....	63

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE ET INTERPRETATION.....	65
CHAPITRE I LE PROFIL SOCIODEMOGRAPHIQUE DES ENTREPRENEURS.....	66
2.1 L'AGE DES ENTREPRENEURS	66
2.2 LA SITUATION MATRIMONIALE DES ENTREPRENEURS	67
2.3 LA FORMATION DES ENTREPRENEURS	69
2.4 LES MOTIVATIONS DES ENTREPRENEURS.....	72
2.5 LE PROFIL DE L'ENTREPRISE.....	74
CHAPITRE II LES CARACTERISTIQUES DE GESTION DES PME SELON LE SEXE	76
2.2 LES VALEURS ORGANISATIONNELLES ET INDIVIDUELLES SELON LE SEXE	77
2.2.1 <i>L'exercice de l'autorité chez les 4 entrepreneurs selon le sexe.....</i>	<i>77</i>
2.2.3 <i>Les valeurs prônées dans chaque entreprise</i>	<i>81</i>
2.2.4 <i>La perception de l'identité sexuelle dans le style de management</i>	<i>82</i>
2.3 LES PRISES DE DECISION.....	84
2.4. LE SYSTEME DE PLANIFICATION	89
2.5 LE SYSTEME D'ORGANISATION.....	92
2.6. - LE SYSTEME DE DIRECTION	96
CONCLUSION	100
TABLE DES MATIERES.....	104
BIBLIOGRAPHIE.....	106
ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DE L'ETUDE	109
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN DE L'ETUDE	118
ANNEXE 3 : PROFIL DES 4 CHEFS D'ENTREPRISE SOUMIS AUX ENTREVUES	123
<i>Cas N°1 : M. A.D., Directeur Général d'un cabinet d'expertise comptable.....</i>	<i>124</i>
<i>Cas N°2 : M. P.N., Directeur Général d'un cabinet d'avocat</i>	<i>124</i>
<i>Cas N°3 : Mme R.G pharmacienne</i>	<i>125</i>
<i>Cas N°4 : Mme T.D. directrice de centre de formation</i>	<i>126</i>
ANNEXE 4 : TABLEAU DE CONCEPTUALISATION DE L'ELABORATION DE L'HYPOTHESE	128

BIBLIOGRAPHIE

BECHARD (Jean Pierre), 1996, Comprendre le champ de l'entrepreneurship, HEC Montréal, Cahiers de recherche N°96.

Berger (Peter), LUCKMAN (Thomas), 1966, the social construction of reality, New York, Double day.

BOISVERT (Maurice), 1981, Le manager et la gestion, Montréal, Editions Agence d'Arc Inc.

BOLLINGER (Daniel), HOFSTED (Geert), 1987, Les différences culturelles, dans le management, Paris, Les Editions d'Organisation.

BOURDIEU (Pierre), 1998, La domination masculine, Paris, Seuil.

BOURDIEU (Pierre), 2000, Les structures sociales de l'économie, Paris, Seuil.

CHAUCHAT (Hélène), 1985, L'enquête en psycho-sociologie, Paris, PUF.

CHAGANTI (Radha), 1986, Management in Women-owned enterprises, Montréal, Journal of Business.

D'IRIBARNE (Philippe), 1989, La Logique de l'honneur Gestion des entreprises et traditions nationales, Paris, Editions du Seuil.

DUBAR (Claude), 1991, La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles, Paris, Editions Colin.

DUCHENEAUT (Bertrand), ORHAN (Muriel), 2000, Les femmes entrepreneurs en France, Paris, Editions Seli Arslan.

FERREOL (Gilles), 1994, Histoire de la pensée sociologique, Paris, Editions A. Colin.

FISCHER (Gustave-Nicolas), 1996, Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, Paris, Edition Dunod.

HERNANDEZ (Emile Michel), 1997, Le management des entreprises africaines, Paris, Harmattan.

HIRICH (Robert), BRUSH (Candida), 1996, The Woman Entrepreneur: implications of family, Educational and Occupational Experience, New York, Conference on Entrepreneurship.

HIRICH (Robert), BRUSH (Candida), 1997, Women Entrepreneurs: A longitudinal Study New York, Conference on Entrepreneurship.

LASVERGNAS, (Isabelle), 1984, La théorie et la compréhension du social, in Gauthier B. et al : Recherche sociale, Québec, PUQ.

LAVOIE (Dina), 1988, Les entrepreneures : pour une économie canadienne renouvelée, Ottawa, Conseil consultatif Canadien sur la situation de la femme.

LECOINTRE (Guillaume), 1993, Etudiants et cadres sénégalais : quelques aspects socioculturels de leurs mentalités et comportements, Paris, Editions AUPELF-UREF.

LEE-GOSSELIN (Hélène), GRISE (Jacques), 1990, Are women owner managers challenging our definitions of entrepreneurship, Ottawa, Journal of Business Ethics, Vol. 9.

LESAGET (Meryem), 1992, Le management intuitif ; une nouvelle force, Paris, Editions Dunod.

LOPIANSKY (Edmond Marc), TABOADA (Isabelle), VASQUEZ (Ana), 1990, Stratégies identitaires, Paris, PUF.

LUNGI (Christina), 2002, Et si les femmes réinventaient le travail..., Paris, Editions Eyrolles Société.

MACE (Gordon), 1988, Guide d'élaboration d'un projet de recherche, Québec, les Presses de l'Université Laval.

OLSON (Shirley), CURRIE (Helen), 1992, Female entrepreneurs: Personal Value systems and Business, Strategies in a male dominated industry, Journal of small Business Management, vol 30.

OUELLET (Francine), MAYER (Robert), 1991, Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux, Québec, Editeur Gaëtan Morin.

PINTO (R.), GRAWITZ (Madeleine), 1967, Méthodes des sciences sociales, Paris, Dalloz, 2ème Editions.

QUIVY (Raymond), CAMPENHOUDT (Luc Van), 1995, Manuel de recherche en sciences sociales, Paris, Editions Dunod.

SAINSAULIEU (Renaud), 1985, L'Identité au travail. Les effets culturels de l'organisation, Paris, Presses de la Fondation nationale.

SARR (Fatou), 1998, L'entrepreneuriat Féminin au Sénégal et la transformation des rapports de pouvoir : avec la Préface de Samir Amin, Paris, L'Harmattan.

SARR (Fatou), THILL (Georges) et al, 2006, Femmes et Développement Durables et Solidaires : Savoirs, sciences, entrepreneuriat, Dakar, Presses Universitaires de Namur.

ST-CYR (Louise), AUDET (Josée.), CARRIER (Camille), 2002, L'entrepreneuriat féminin du secteur manufacturier Québécois : caractéristiques et accès au financement, Montréal, PUF.

TARRAB (Gilbert), SIMARD (Carolle), 1986, Une gestion au féminin ? Nouvelles réalités, Ottawa, Editions G. Vermette.

TRAORE (Babacar), 1990, L'entrepreneuriat en Afrique francophone, Paris, Editions Aupelf-UREF., P.11.

TOURAINÉ (Alain), 1974, Pour la sociologie, Paris, Le seuil.

YUDKIN (Marcia), STARR (Jennifer), 1996, Women entrepreneurs: A review of current Research, Montréal center of research on women.

Publications et Rapports :

Situation économique et sociale du Sénégal, édition 2005 Ministère de l'économie et des finances, Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie.

Banque Mondiale Rapport Annuel 2005, Bilan de l'exercice.

Charte des Petites et Moyenne Entreprises du Sénégal, 2003 Ministère des Petites et Moyenne Entreprises et de la Micro Finance.

Ministère des PME de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Micro Finance- Direction de l'Entrepreneuriat Féminin, Guide de la femme entrepreneure, Dakar, Juin 2006

Ministère de la Femme, de l'Enfant et de la Famille – Femmes sénégalaises à l'horizon 2015 (version abrégée), Dakar, 1993.

ONANA (François), EVOLA (Robert), Les frontières entre les hommes et les femmes dans le monde de l'entrepreneuriat : une tentative d'éclairage fondée sur le genre

TOULOUSE (Jean-Marie), LAPOINTE (Alain), BRERUBE (Alain), 1977, Analyse préliminaire de l'élite économique, Commerce. P14.

ANNEXE 1 : Questionnaire de l'étude

Entreprise en partenariat à
Autres
précisez.....
.....

A10) Quelles sont les principales motivations qui vous ont poussé à évoluer dans le monde des affaires ?

La perte de votre emploi

Le désir d'indépendance

La sécurité de la famille

La satisfaction du besoin d'accomplissement

Relever le défi de créer une propre entreprise

Les opportunités (économiques)

Pour continuer les affaires familiales

Pour gagner ma vie

Autres à
précisez.....
.....

B)

B1) Seriez vous prêts à courir certains risques pour une affaire prometteuse:

Non jamais peut-être Oui NSP

Etes-vous prêts à :

B2) Emprunter avec une garantie de votre maison ou terrains

Non jamais peut-être Oui NSP

B3) De déléguer vos pouvoirs et vos responsabilités à un de vos collaborateurs

Non jamais peut-être Oui NSP

B4) De conquérir de nouveaux marchés encore inconnus par votre expérience

Non jamais peut-être Oui NSP

B5) De créer des produits qui ne sont pas encore disponibles pour les consommateurs

Non jamais peut-être Oui NSP

Quelles sont les priorités dans votre entreprise ? :

B6) L'accroissement du chiffre d'affaires

Beaucoup Moyennement Un peu Pas du tout

B7) La qualité du produit et du service

Beaucoup Moyennement Un peu Pas du tout

B8) La survie des affaires

Beaucoup Moyennement Un peu Pas du tout

B9) La satisfaction de mon personnel

Beaucoup Moyennement Un peu Pas du tout

Autres à
précisez.....
.....
.....
.....

Quel est le champ d'action de vos employés?

B10) Ils peuvent prendre des décisions

Jamais Parfois Rarement Souvent

B11) Ils ont la liberté d'exprimer leur idée

Jamais Parfois Rarement Souvent

B12) Ils ont la possibilité de me donner des conseils

Jamais Parfois Rarement Souvent

Autres à
précisez.....
...

C)

Dans l'exercice de votre fonction partagez vous l'opinion selon laquelle les femmes ont plus tendance à se préoccuper :

C1) Des employés Tout à fait d'accord Pas d'accord Tout à fait en désaccord

C2) Des clients Tout à fait d'accord Pas d'accord Tout à fait en désaccord

C3) Des fournisseurs Tout à fait d'accord Pas d'accord Tout à fait en désaccord

Quels types de relations entretenez vous avec :

C4) Vos employés	Professionnel	amical	familial
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C5) Vos clients	Professionnel	amical	familial
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C6) Vos fournisseurs	Professionnel	amical	familial
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C7) Pensez-vous qu'en tant que femme ou homme chef d'entreprise vous avez des compétences particulières ?

Oui Peu être Non

Expliquez.....

En tant que homme/femme partagez vous l'idée selon laquelle certaines de ces qualités vous ait plus développé ?

C8) La patience	Beaucoup	Moyennement	Un peu	Pas du tout
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C9) La ténacité	Beaucoup	Moyennement	Un peu	Pas du tout
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C10) La flexibilité	Beaucoup	Moyennement	Un peu	Pas du tout
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C11) La réceptivité	Beaucoup	Moyennement	Un peu	Pas du tout
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Partagez-vous l'idée selon laquelle les hommes ont plus que les femmes :

C12) Une bonne communication du tout	Beaucoup	Moyennement	Un peu	Pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
C13) La détermination du tout	Beaucoup	Moyennement	Un peu	Pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C14) La maîtrise des événements du tout	Beaucoup	Moyennement	Un peu	Pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autres à
précisez.....

D

Selon le fonctionnement de votre structure quels sont les facteurs clés pour une bonne organisation de l'entreprise ?

D1) Que toutes les activités tournent autour d'une personne centrale

Très important assez important peu important pas du tout important

D2) Constamment agir pour accroître la productivité

Très important assez important peu important pas du tout important

D3) Toujours responsabiliser les employés et leur laisser la liberté de contrôler

Très important assez important peu important pas du tout important

D4) Toujours partager les décisions à prendre avec eux

Très important assez important peu important pas du tout important

Autres à préciser

Pensez vous être plus habile :

D5) Dans le domaine de l'innovation

Beaucoup Moyennement Un peu Pas du tout

D6) Dans le domaine de la créativité

Beaucoup Moyennement Un peu Pas du tout

D7) Dans les relations avec les employés

Beaucoup Moyennement Un peu Pas du tout

D8) Dans les relations avec les clients

Beaucoup Moyennement Un peu Pas du tout

D9) Dans le domaine du marketing

Beaucoup Moyennement Un peu Pas du tout

D10) La maîtrise de la finance et de budget

Beaucoup Moyennement Un peu Pas du tout

Autres à
précisez.....
.....

D11) Selon vous quelle est votre plus grande faiblesse en matière de gestion?

.....
.....
.....

D12) Selon vous quel est votre plus grand atout en matière de gestion ?

.....
.....
.....

E

E1) Arrive t-il que des imprévues affectent votre entreprise ?

Jamais Parfois Rarement Souvent

Expliquez.....
.....
.....

Quelles sont les qualités les plus importantes pour éviter toutes formes d'imprévues?

E2) Avoir un esprit de prévoyance

Très important important peu important pas du tout important

E3) De l'intuition

Très important important peu important pas du tout important

E4) De l'expérience

Très important important peu important pas du tout important

E5) Etre toujours rationnelle

Très important important peu important pas du tout important

E6) Quelles perspectives pouvez-vous avancer dans 5 ans sur le marché dans lequel vous vous activez ?

Marché de plus en plus en croissance dans les années à venir

Marché de plus en plus en baisse dans les années à venir

Marché stable dans les années à venir

Aucune connaissance sur la prévision du marché

Expliquez.....
.....
.....
.....

E7) Selon votre expérience quels conseils donneriez vous à une femme/un homme qui décide de s'investir dans votre secteur d'activité ?

.....
.....
.....
.....

E8) Comment récompensez-vous en général un employé qui a accompli son devoir avec succès ?

Par une bourse financière (argent)

Par décoration (attestation de reconnaissance)

Par une promotion (élever à un niveau supérieur de la hiérarchie)

Autres à
précisez.....

E9) Comment sanctionnez-vous un employé qui a failli à son travail ?

Financièrement (lui priver de prime par exemple)

Le rétrograder de la structure hiérarchique

Par une mise à pied

Par licenciement

Autres à
précisez.....

E10) Quelles sont les plates formes revendicatives les plus récurrentes de vos employés ?

Aucunes

Augmentation des salaires

Amélioration des conditions de travail

Réduction des heures de travail

Augmentation des jours de congé

Autres à
précisez.....

Profil de l'entreprise

Nom de votre
structure.....

F1) Nombre d'employé.....

F2) Quand est ce que votre entreprise a été créée ?

.....
.....

F3) Forme juridique : SARL Société Anonyme SURL GIE

Autres.....

...

F4) Quel est votre secteur d'activité ?

F5) A combien estimeriez-vous le chiffre d'affaires réalisé l'année précédente ?

à -1millions de FCFA 1 à 5mill. 5 à 10mill. 10 à 15mill. 15 à 20mill. 20mill.et+

F6) Quelles sont les entreprises avec qui vous sous-traitez ?

.....
.....
.....

F7) Quelle est votre stratégie de marketing pour faire connaître vos produits ou services ?

.....
.....
.....
.....

ANNEXE 2 : Guide d'entretien de l'étude

Guide d'entretien destiné aux femmes entrepreneurs

Identification

Nom :

Prénom :

Age :

Niveau d'étude :

Parcours social :

Formation suivie :

Nom de l'entreprise :

Nombre d'employés :

Thèmes et sous thèmes abordés

- **Valeurs individuelles et valeurs organisationnelles :**

- **Le pouvoir**

Dans des fonctions comme chef d'entreprise, on assume un certain pouvoir, ne fût-ce qu'un pouvoir d'influence non seulement dans l'entreprise, mais aussi dans la société. Pensez-vous que les femmes, en général, assument ce pouvoir différemment de certains hommes placés au même niveau ?

En tant que femme, comment exercez-vous votre autorité, quand on sait que souvent les rapports avec les employés peuvent être source de conflits ?

Est-il vrai, par exemple, que l'accession d'une femme au pouvoir, dans une organisation privée, fait peur et est plus redoutable que celle d'un homme ?

Au Sénégal, les hommes ont tendance à penser que les femmes abusent de leur position de supériorité. Qu'en pensez-vous ?

Contrairement aux femmes, partagez-vous l'opinion selon laquelle les hommes en position de pouvoir exercent leur autorité non seulement d'une manière déterminée, autoritaire, mais parfois d'une façon dominante ?

- Le travail

On sait qu'au Sénégal les femmes fournissent des efforts considérables dans tous les segments de la société. Pensez-vous que dans l'exercice de vos fonctions que vos employées sont plus dévouées dans le travail par rapport aux hommes ?

A compétences égales, désireriez-vous travailler avec des femmes où avec des hommes ? Pourquoi ?

- L'entreprise

Quelles sont vos véritables fonctions dans votre organisation ?

Quel devrait être le rôle social de l'entreprise, par opposition à son rôle traditionnel économique ?

Pensez-vous que les hommes sont plus attirés par le profit de l'entreprise que par la satisfaction des employés et des clients ? Est-ce le cas chez les femmes ?

• Identités et différences

En tant que femme chef d'entreprise, avez-vous le sentiment de gérer avec une part de féminité ?

Pensez-vous qu'il existe des différences entre les hommes et les femmes dans la façon d'aborder l'entreprise ?

Pensez-vous qu'il existe un style de gestion au féminin ?

Est-ce qu'une femme d'affaires, de par son intuition, son humanité, sa spontanéité, aurait, selon vous, une façon différente d'essayer de régler les problèmes internes d'une entreprise ?

Guide d'entretien destiné aux hommes entrepreneurs

Identification

Nom :

Prénom :

Niveau d'étude :

Formation suivie :

Parcours social :

Nom de l'entreprise :

Nombre d'employés :

Thèmes et sous thèmes abordés

- **Valeurs individuelles et valeurs organisationnelles :**

- **Le pouvoir**

- Il est reproché aux hommes de vouloir acquérir le pouvoir de tout contrôler dans (les sphères familiales ou professionnelles). Qu'en pensez-vous ?

- Il est souvent assimilé l'image du père famille qui est le chef du foyer, l'unique détenteur des décisions au chef d'entreprise homme. Partagez-vous cette opinion ?

- **Le travail**

- Quel type de rapport entretenez-vous avec vos employés (familial, professionnel, amical). Pourquoi ce choix ?

- A compétences égales, désiriez-vous travailler avec des femmes où avec des hommes ? Pourquoi ?

- **L'entreprise**

- Selon le fonctionnement de votre organisation quels sont les facteurs clés pour assurer le succès de votre entreprise ?

On sait que l'environnement économique avec la concurrence impose aux PME des résultats financiers assez performants. Ne pensez-vous pas que ces prérogatives ne s'appliquent au détriment de l'aspect social de l'entreprise ?

Comment fonctionne votre structure au point de vu organisationnel ?

- **Identités et différences**

Pensez-vous que les diplômes et la connaissance suffisent pour être un bon manager ? Que faut-il de plus ?

Pensez-vous que le management peut être différent selon que l'on soit homme où femme ?

Etes-vous d'accord sur le principe selon, lequel les femmes sont plus disposées à se préoccuper de la satisfaction des employés et des clients ?

Lequel de ces profils identifie le plus votre personnalité : le chef d'entreprise centraliste qui fixe les objectifs et définit les rôles de chacun dans l'entreprise ou le chef plutôt participatif qui préfère mobiliser les ressources de son personnel pour atteindre les objectifs de l'entreprise ?

ANNEXE 3 : Profil des 4 chefs d'entreprise soumis aux entrevues

Cas N°1 : M. A.D., Directeur Général d'un cabinet d'expertise comptable

M. A.D. a 44 ans, marié depuis 2000 et père d'un enfant, il a fait des études spécialisées en finance et en audit en Europe. Ensuite, c'est dans les années 90 qu'il est revenu au pays pour s'engager pendant 8ans dans une banque multinationale implantée à Dakar. C'est en 2003 qu'il va fonder sa propre structure de financement après des années de partenariat avec une autre organisation qui s'occupait de tout ce qui est transfert d'argent et également des émigrés. Aujourd'hui, LA F.A. sert de relais pour les transactions financières avec les immigrés qui sont en Europe, en Amérique et ailleurs. M. A.D. se charge de tout ce qui est appui institutionnel et de financement pour les PME et PMI.

M. A.D a instauré dans son organisation un climat social assez serein, où les rapports avec ses employés sont basés sur la convivialité et la fraternité. Sa position en tant que chef le pousse à être proche de son personnel, dans le cadre de l'exécution des directives assignées à chaque membre de son organisation. Il incite ses employés à donner le mieux d'eux-mêmes en les conscientisant sur l'importance de leur implication pour la bonne marche de l'entreprise. Pour veiller au bon déroulement de toutes les opérations de son organisation, il a déchargé certaines de ses responsabilités sur quelqu'un de ses proches collaborateurs.

Son organisation est composée de 10 employés permanents, dont quatre femmes et six hommes. Aussi, des experts comptables et des conseillers en micro finance sont souvent convoqués pour faire des études de marché. Egalement, des stages y sont souvent effectués par des étudiants.

M. A.D est un chef ouvert qui privilégie le dialogue et l'échange pour communiquer avec ses employés. Il se présente comme étant un chef assez pragmatique et direct dans ses relations avec son personnel.

Cas N°2 : M. P.N., Directeur Général d'un cabinet d'avocat

Né en 1955, M. P.N. est marié et père de 6 enfants. C'est en 1976 qu'il a obtenu son baccalauréat en série littéraire, pour ensuite suivre ses études en France. M. P.N. s'est spécialisé en Droit des affaires et a obtenu un DESS en Droit du travail et en Droit de la famille. Il a exercé dans un cabinet d'avocat en tant que collaborateur et assistant, avant de rentrer définitivement au pays dans les années 80.

Aujourd'hui, M. P.N. a créé son cabinet d'avocat qui s'active auprès des entreprises, pour s'occuper de dossiers contentieux et juridiques. Aussi, il défend l'intérêt de quelques clients au niveau du tribunal de Dakar.

Le cabinet de M. P.N. est composé de 11 employés, notamment des assistants et des agents de services. Dans l'exercice de ses fonctions M., P.N. pilote l'ensemble des activités de son organisation, en sélectionnant le personnel à recruter. Ses réseaux d'amis et de connaissance le poussent à être le principal agent externe qui le relie à son cabinet. Il décide des objectifs à atteindre dans son cabinet, notamment du choix de dossiers à défendre et des procédures à suivre.

L'environnement social du cabinet de M. P.N. est fortement régi par une cordialité et par une entente entre les différents membres de son équipe. Les relations sont « humaines » au sein de l'entreprise et il privilégie l'interaction entre les différents membres de son équipe.

Cas N°3 : Mme R.G pharmacienne

Mme R.G. a 43 ans, elle est mariée et a 3 enfants à charge. Après l'obtention de son diplôme de baccalauréat, elle fait des études supérieures à l'université de Dakar, où elle étudie la pharmacie pendant 9 ans. C'est après un passage dans un cabinet de santé privé, qu'elle décide de créer sa propre pharmacie en 2000. Son organisation sert de relais entre les consommateurs et les grands producteurs pharmaceutiques. Les services de son entreprise servent en fait à assurer la vente en gros et/ou en détail des produits pharmaceutiques.

L'organisation de Mme R.G. est composée de 7 employés, dont trois femmes et quatre hommes répartis en deux équipes : une de nuit et une autre qui assure les

activités durant la journée. Elle a engagé deux assistants et deux pharmaciens qui s'occupent de toutes les opérations qui tournent autour de la pharmacie, mais c'est elle qui prend toutes les décisions qui affectent l'entreprise et qui traite directement avec les fournisseurs et autres agents publics. Aussi, Mme R.G. supervise et contrôle toutes les actions de son organisation en ce qui concerne les livraisons de produits et autres.

L'environnement social de la pharmacie est assez serein. Il y règne l'entente et la cohésion entre les différents membres. Pour la bonne marche de son organisation, Mme R.G. incite ses employés à mieux s'imprégner des valeurs de rigueur et d'efficacité dans le travail.

Cas N°4 : Mme T.D. directrice de centre de formation

A.D est âgée de 44 ans. Elle est mariée et a 4 enfants à charge. C'est après l'obtention de son baccalauréat en série scientifique qu'elle décide de poursuivre ses études supérieures à l'ESP (Ecole Supérieur de Polytechnique) de Dakar, pour se spécialiser en génie mécanique. Aussi, Mme A.D. a suivi d'autres formations, notamment en commerce et marketing, ainsi qu'en transport et logistique. En 1996, elle s'engage dans une entreprise privée de pêche implantée à Dakar en tant que responsable de l'approvisionnement et du maintien des matériaux. Malheureusement, 5 ans après, l'entreprise était contrainte de transposer ses activités vers les marchés sous-régionaux. C'est avec l'aide de quelques partenaires et aussi d'un réseau d'amis et de connaissance, qu'elle crée une école de formation privée.

Le centre de formation a pour objectif d'améliorer la qualification des cadres et des agents de maîtrise impliqués dans la gestion et l'organisation des activités maritimes. Les formations sont principalement destinées aux étudiants et aux professionnels du secteur maritime, para militaire et portuaire. Le centre est composé d'une vingtaine d'employés, notamment des spécialistes chargés des cours, des agents administratifs (comptable, secrétariat, etc.) et des agents de services (vigiles et autres). Dans le fonctionnement interne de l'organisation, Mme A.D. assume les fonctions de décision et de coordination de l'ensemble des activités. Ses prérogatives lui assignent le recrutement du personnel. Aussi, elle est chargée des relations avec les éléments de

l'extérieur (banque, institutions étatique, etc.).

Mme A.D. se décrit comme étant un chef d'entreprise qui fait primer le dialogue et la communication parmi les différents membres de son organisation. La sérénité de l'environnement social est combinée avec une culture d'entreprise de professionnalisme.

**ANNEXE 4 : Tableau de conceptualisation de
l'élaboration de l'hypothèse**

Tableau de conceptualisation de l'élaboration de l'hypothèse

Question de recherche	Concept opératoire	Modèles d'analyse		Hypothèse
<p>L'entrée des femmes sénégalaises dans le champ économique a-t-elle favorisé l'émergence d'une approche différente de celles des hommes au regard du mode de gestion des PME qu'ils dirigent ?</p>	<p>Identité (identifié à partir de la revue de littérature)</p>	<p>L'organisation du champ économique sénégalais offre aux agents des ressources et atouts inégaux créant ainsi un ensemble de dispositions et de comportement différenciés déterminé par les structures sociales.</p>	<p>Structuralisme constructiviste</p>	<p>Les agents économiques féminins qui ont créé une Petite et Moyenne Entreprise ont une approche de management différente de celle des hommes au regard de la gestion des PME qu'elles dirigent, en raison de valeurs et de dispositions différenciées par rapport à leurs homologues masculins.</p>
		<p>Les femmes qui s'activent dans les PME sont porteuses d'identités, de valeurs et d'attentes différentes alors leur motivation pour créer, diriger planifier et organiser leur PME devrait être différentes de celles des hommes.</p>	<p>Approche genre</p>	