HAL
open science

Leadership au masculin et au féminin, les différences entre les hommes et les femmes dans la manière de diriger : étude comparative dans le secteur tertiaire en France et au Gabon

Liziane Minkoue Pira

To cite this version:

Liziane Minkoue Pira. Leadership au masculin et au féminin, les différences entre les hommes et les femmes dans la manière de diriger : étude comparative dans le secteur tertiaire en France et au Gabon. Psychologie. Université Grenoble Alpes, 2018. Français. NNT : 2018GREAH044 . tel-03173680

HAL Id: tel-03173680

https://theses.hal.science/tel-03173680

Submitted on 18 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Communauté UNIVERSITÉ Grenoble Alpes

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE LA COMMUNAUTE UNIVERSITE GRENOBLE ALPES

Spécialité : **PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET ERGONOMIE**

Arrêté ministériel : 25 mai 2016

Présentée par

LIZIANE MATHILDE MINKOUE PIRA

Thèse dirigée par **Elisabeth DOUTRE, Maître de Conférences, HDR, Université de Grenoble**

préparée au sein du **Laboratoire Interuniversitaire de Psychologie, Personnalité, Cognition, Changement Social (EA4145)-Grenoble**

dans **l'École Doctorale Sciences de l'Homme, du politique et du Territoire (SHPT)-Grenoble**

Leadership au masculin et au féminin, les différences entre les hommes et les femmes dans la manière de diriger: étude comparative dans le secteur tertiaire en France et au Gabon.

Thèse soutenue publiquement le **21 Novembre 2018**,
devant le jury composé de :

Monsieur, Philippe, SARNIN
Professeur des universités, Université Lumière Lyon 2, Président du jury
Monsieur, René, Mokounkolo
Maître de conférences, HDR, Université de Tours, Rapporteur
Madame, Liliane, RIOUX
Professeure des universités, Université de paris Nanterre, Examinatrice
Madame, Christine, JEOFFRION
Maître de Conférences, HDR, Université de Nantes, Rapporteur
Monsieur, Jean Aimé, BOUSSOUGOU MOUSSAVOU
Professeur des universités, Université Omar Bongo-Gabon, Examinateur
Madame, Elisabeth, DOUTRE
Maître de Conférences, HDR, Université de Grenoble, Directrice de thèse

UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

THESE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

Spécialité : **Psychologie du Travail et Ergonomie**

Présentée par

Liziane Mathilde MINKOUE PIRA

Thèse dirigée par **Élisabeth DOUTRE**

Préparée au sein du **Laboratoire Interuniversitaire de Psychologie, Personnalité, Cognition, Changement Social (EA4145)-Grenoble**

Dans **l'École Doctorale Sciences de l'Homme, du politique et du Territoire (SHPT)-Grenoble**

Leadership au masculin et au féminin, les différences entre les hommes et les femmes dans la manière de diriger: étude comparative dans le secteur tertiaire en France et au Gabon.

Thèse soutenue publiquement le : 21 novembre 2018

Devant le jury composé de :

Philippe SARNIN
Professeur des universités, université Lumière Lyon 2, Président du jury
René MOKOUNKOLO
Maître de conférences, HDR, université de Tours, Rapporteur
Jean Aimé BOUSSOUGOU MOUSSAVOU
Professeur des universités, université Omar Bongo Ondimba du Gabon, Examinateur
Christine JEOFFRION
Maître de Conférences, HDR université de Nantes, Rapporteur
Liliane RIOUX
Professeur des universités, université de Paris Nanterre, Examinateur
Elisabeth DOUTRE
Maître de Conférences, HDR université de Grenoble, Directrice de thèse

À toi Maman Sylvie

Et à Christ-Vannel

Remerciements

Aborder un travail de recherche et le réussir repose non seulement sur une volonté personnelle, mais aussi sur le soutien et l'accompagnement d'un certain nombre de personnes qui constituent notre environnement plus ou moins proche. Au terme de celui-ci, je ne saurais finir sans remercier toutes celles et ceux qui ont été là de près ou de loin.

Pour commencer, je souhaiterais rendre hommage à celle qui dès le début, m'a accordé sa confiance. Il s'agit de ma directrice de thèse : **Élisabeth DOUTRE**. Elle n'a cessé, durant toutes ces années de collaboration, de m'inculquer des valeurs de travail, de persévérance et de professionnalisme dans la réalisation des étapes qui ont jalonné cette thèse. Merci pour le soutien et les conseils à travers lesquels j'ai pu m'inscrire dans une démarche de jeune chercheuse.

Mes remerciements s'adressent également à cette équipe qui a accepté d'examiner mon travail en prenant de leur temps pour faire partie de mon jury de thèse. Je pense notamment à **Philippe SARNIN**, **Liliane RIOUX**, **René MOKOUNKOLO**, **Jean Aimé BOUSSOUGOU MOUSSAVOU** et **Christine JEOFFRION** pour l'intérêt porté à ma thèse et le travail abattu en vue et pendant la soutenance.

Pour réaliser cette thèse, j'ai pu compter sur l'aide des membres de mon laboratoire de recherche (**L**aboratoire **I**nteruniversitaire de **P**sychologie : **LIP/PC2S**). Tout particulièrement, son président : **Dominique MULLER** et ses différents membres que sont : **Michel DUBOIS,** qui a su m'orienter depuis mes années de master à l'Université de Grenoble Alpes, à **Rémi KOUABENAN**, **Anna TCHERKASSOF**, **Aurélie LANDRY**, **Marc GANDIT**, **Emmanuel MONFORT**, **Caroline POULET**, **Murielle NTSAME SIMA**, **Céline BAEYENS**, **Florian DELMAS**, **Émilie BERDOULAT**, **Laurent BÈGUE**, pour leurs conseils et leur partage d'expérience.

Je tiens à remercier particulièrement **Anne CHABAUD** pour sa disponibilité et son énergie déployée au service des membres de cette équipe et à moi particulièrement. Sans elle certaines démarches administratives auraient ressemblé à un parcours du combattant.

À mes compagnons de route qui, malgré les difficultés rencontrées dans le travail et même en dehors, m'ont souvent encouragé à prendre les évènements avec optimisme. Je pense notamment à :

Emmanuel WASSOUO, **Caroline SALAS**, **Soufian AZOUAGHE**, **Perrine DOUCE**, **Julie BROS**, **Emma CIPPELLETTI**, **Lucie CORMONS**, **Mathilde GLETTY**, **Julie JACQUET**, **Charles TCHAGNENO TENE, Juliette MANTO JONTE.** Merci à vous d'avoir été là dans les bons et les mauvais moments, autour d'un verre, d'un café, d'un atelier de discussion et même d'une rigolade

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les entreprises qui m'ont permis de réaliser mon recueil de données et à tous les participants de chacune des études, y compris toutes celles et ceux qui ont facilité mon accès à ces différentes structures.

À toutes ces personnes qui ont pris de leur temps pour la lecture et relecture de cette thèse, je dis merci. Merci à toi **Julie MINTSA** (ma petite maman), à **Patricia BOUANGA** pour ton sens du détail et à toute ma famille des **Gabonais de Grenoble (Dima et Stéphane ZENG, Gabriel et Elvire SHUMMER, Minette OBAME et bien d'autres)**.

Avant de finir, je ne saurais oublier celles qui ont fait de moi celle que je suis aujourd'hui, mes mères la défunte **Sylvie NGUIE** et sa grande sœur **Jeanne AKENG MBA**, merci à vous pour l'éducation reçue. À mes pères **Jean de Dieu NGUEMA MBA** et **Victor PIRA** pour les encouragements et les conseils, vous m'avez appris à me concentrer sur le plus important et je vous en remercie.

Pour finir, je pense particulièrement à toi **Christ-Vannel**, puisse ce travail être un exemple à suivre pour toi. Et à celui qui m'accompagne depuis le début de cette aventure, **Didier SIMBA**, merci d'avoir été et d'être encore là aujourd'hui.

Résumé

Au regard de l'inégale répartition des hommes et des femmes à certains postes et de la sous-représentativité des femmes à certains niveaux hiérarchiques, la question de la différence entre le leadership masculin et le leadership féminin se pose avec beaucoup d'acuité. En effet, se demander quelles sont les différences entre les hommes et les femmes dans la manière de diriger et quelle influence ces différences ont sur le niveau de satisfaction des subordonnés nous a conduit à mener cette recherche comparative dans le secteur tertiaire entre la France et le Gabon. Pour ce faire, trois études ont été réalisées. La première étude se focalise sur l'analyse d'activités des cadres dirigeants (managers) (Guilbert & Lancry, 2007) sur la question du management des collaborateurs. Cette étude a la particularité d'être orientée sur les managers et a pour objectif de mettre en évidence les différences en matière de leadership et d'activités, qui existent entre les hommes et les femmes managers. La deuxième étude porte sur la description, par les subordonnés, des hommes et des femmes en situation de diriger. L'objectif ici est de relever quelles sont les caractéristiques, masculines ou féminines (Tostain, 1993 ; Bem, 1974) qui décrivent ces deux chefs d'une part. D'autre part, laquelle de ces descriptions se rapproche le plus de leur description du manager idéal. La troisième étude porte sur l'analyse du style de leadership des hommes et des femmes managers de notre échantillon par leurs subordonnés et l'influence de ces styles de leadership sur la satisfaction professionnelle de ces derniers. Guidée par des échantillons de 20 participants (étude 1), 444 participants (étude 2) et 433 participants (étude 3), les résultats nous montrent d'une part qu'il n'y a pas de différences significatives entre les hommes et les femmes sur le plan du management des subordonnés. Il s'avère qu'hommes et femmes chefs entretiennent des relations de proximité avec leurs subordonnés avec une faible distance hiérarchique. Les hommes chefs adoptent des spécificités féminines (l'écoute, la démocratie…) et que les femmes adoptent des spécificités masculines (l'individualisme, la fermeté…). D'autre part, il ressort également que le chef idéal est présenté avec plus de caractéristiques féminines que masculines et que les chefs hommes et femmes en situation de diriger sont présentés avec des caractéristiques masculines et féminines au Gabon, et des caractéristiques masculines en France. Enfin, concernant le style de leadership, les résultats montrent qu'au Gabon il existe des différences hommes femmes car les hommes sont transactionnels dans leur style de leadership et les femmes font un mélange des styles transactionnel et transformationnel. Et en France, il n'y a pas de différences entre les hommes et les femmes en matière de style de

leadership. Ces résultats nous permettent donc de montrer que les différences entre les pays du Nord, comme la France, et les pays du Sud, comme le Gabon, semblent être dues à la variable culturelle, donc liées au contexte environnemental et culturel comme pourraient le penser Tedongmo Teko et Bapes Ba Bapes (2010). Il serait donc intéressant de mettre en jeu la variable culturelle et le leadership dans une recherche post-thèse.

Abstract

In view of the unequal distribution of men and women in certain positions and the under representativeness of women at certain hierarchical levels, the question of the difference between male leadership and female leadership is very acute. Indeed, wondering what are the differences between men and women in the way of directing and what influence these differences have on the level of satisfaction of the subordinates led us to carry out this comparative research in the tertiary sector between France and Gabon. To do this, three studies were conducted. The first study focuses on the analysis of the activities of senior managers (Guilbert & Lancry, 2007) on the issue of management of employees. This study has the particularity of being geared towards managers and aims to highlight the differences in terms of leadership and activities that exist between men and women managers. The second study deals with the description by subordinates of men and women in a leadership position. The aim here is to find out which characteristics, male or female (Tostain, 1993, Bem, 1974) describe these two heads, on one hand. On the other hand, which of these descriptions is closest to their description of the ideal manager? The third study focuses on the analysis of the leadership style of men and women managers in our sample by their subordinates and the influence of these leadership styles on the job satisfaction of the latter. Guided by samples of 20 participants (study 1), 444 participants (study 2) and 433 participants (study 3), the results show us, on the one hand, that there are no significant differences between men and women in the management of subordinates. It appears that men and women leaders maintain close relations with their subordinates with a small hierarchical distance. Men leaders adopt feminine specificities (listening, democracy ...) and women adopt masculine specificities (individualism, firmness ...). On the other hand, it also appears that the ideal leader is presented with more feminine than male characteristics and that men and women leader in leadership positions are presented with masculine and feminine characteristics in Gabon, and masculine characteristics in France. Finally, regarding the leadership style, the results show that in Gabon there are differences between men and women because men are transactional in their leadership style and women make a mix of transactional and transformational styles. And in France, there are no differences between men and women in terms of leadership style. These results allow us to show that the differences between the northern countries, such as France, and the southern countries, such as Gabon, seem to be due to the cultural variable, therefore related to the environmental and cultural context as might think Tedongmo Teko

and Bapes Ba Bapes (2010). It would therefore be interesting to bring into play the cultural variable and the leadership in a post-thesis research.

Table des matières

Dedicaces……...*iii*

Remerciements……....v

Résumé……..viii

Abstract..……x

Table des matières……xii

Liste des tableaux……xvii

Liste des figures……xxiii

Introduction générale *1*

Première partie : stéréotypes de genre et exercice du leadership *7*

Chapitre 1 : la répartition sociale des rôles *8*

I. Construction sociale des identités sexuées 8

1. Distinction entre le sexe et le genre 8

2. Construction sociale de l'identité 10

3. Rôle des stéréotypes de genre dans le maintien des différences identitaires 12

3.1. Stéréotypes de genre 12

3.2. Transmission des stéréotypes de genre et leur intériorisation dans le processus de développement de l'identité de genre 13

3.3. Influence des stéréotypes de genre sur les comportements des hommes et des femmes 14

II. Théorie des rôles sociaux d'Eagly 19

1. Postulat de la théorie des rôles sociaux 19

1.1. Socialisation et facteurs biologiques 20

1.2. Habiletés, croyances et attentes selon le sexe 22

2. Division sexuée du travail 24

3. Relations asymétriques entre hommes et femmes dans la société 27

3.1. Domination masculine encore d'actualité de nos jours : 27

3.2. Du plancher collant au plafond de verre : le parcours d'obstacles des femmes dans le monde du travail 28

III. Hommes et femmes dans l'espace public en France et au Gabon 31

1. Présentation générale des deux pays et tour d'horizon des lois en faveur de l'épanouissement des femmes 32

1.1. En France : 32

1.2. Au Gabon 33

2. Répartition des hommes et des femmes dans l'espace public des deux pays 35

3. Persistance des inégalités de traitements sous forme de discriminations à l'embauche et dans l'emploi : 37

Chapitre 2 : le leadership ***41***

I. Présentation générale du leadership 41

1. Bref historique et définition 41

2. Leaders et subordonnés perçus sous l'angle de leurs caractéristiques 43

2.1. Distinction entre un leader et un manager 43

2.2. Caractéristiques des subordonnés dans la situation de leadership 47

2.3. Leadership dans l'entreprise 49

II. Modèles et approches théoriques du leadership 56

1. Leadership transformationnel, transactionnel et laisser-faire 58

1.1. Éléments de distinction entre le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et le laisser-faire 59

1.2. Mesurer le leadership transformationnel, transactionnel et laisser-faire 62

III. Analyse du lien entre l'exercice du leadership et le pouvoir dans les contextes culturels gabonais et français 63

1. Culture et valeurs culturelles 64

2. Apports de Hofstede et Schwartz 67

3. Exercice du pouvoir 72

3.1. Pouvoir et leadership 72

3.2. Hommes, femmes et exercice du pouvoir 74

Chapitre 3 : Problématique générale et hypothèses de recherche ***77***

I. Problématique générale 81

II. Hypothèses générales de recherche 86

Deuxième partie : études empiriques ***88***

Chapitre 4 : Etude 1, analyse de l'activité des managers/cadres dirigeants sur la question du management des collaborateurs. Étude comparative France/Gabon ***89***

I. Problématique de l'étude 1 : analyse d'activité 90

II. Objectifs et hypothèses de l'étude 93

1. Objectifs de l'étude 93

2. Hypothèses de recherche : 94

III. Méthodologie 95

3.1. Cadre de recherche et choix de l'échantillon 95

3.2. Participants 97

3.3. Technique de récolte des données : 98

3.3.1. Les entretiens exploratoires : 99

3.3.2. Les entretiens semi-directifs : 100

3.3.3. Le guide d'entretien 101

3.3.4. Déroulement des entretiens : 109

***3.4.* Présentation et analyse des résultats par *l'analyse thématique de contenu (ATC)* (Jolibert & Jourdan, 2011).** 110

3.4.1. Méthode d'analyse des données 111

3.4.2. Présentation et analyse des résultats 113

IV. Présentation et analyse des données des grilles d'agendas 153

V. Discussion partielle (Étude 1) 155

Chapitre 5 : Etude 2, description, à travers les stéréotypes de genre des hommes et des femmes managers par les salariés* *161

I. Problématique, objectifs et hypothèses de recherche de l'étude 2 161

1. Problématique 161

2. Objectifs et hypothèses de recherche 163

II. Étude 2 : Gabon 165

1. Méthodologie 165

1.1. Cadre de recherche et population d'enquête 165

1.2. Matériel et procédure 166

1.3. Les échelles de mesure : 167

2. Présentation et analyse des résultats 169

2.1. Validation des échelles de mesure au Gabon 169

2.2. Résultats en vue de la vérification de nos hypothèses de recherche 176

3. Analyses confirmatoires 182

III. Étude 2 : France 190

1. Méthodologie 191

1.1. Cadre de recherche et population d'enquête 191

1.2. Matériel et procédure 192

2. Présentation et analyse des résultats 193

2.1. Validation des échelles de mesure en France 193

2.2. Résultats 199

2.2.1. Comparaisons de moyennes entre les scores de stéréotypes de genre masculins et les scores de stéréotypes de genre féminins 199

2.2.2. Analyse des corrélations entre la description du chef idéal, la description d'un homme chef et la description d'une femme-chef 207

3. Analyses confirmatoires à l'aide de la méthode par équations structurelles 208

IV. Comparaison France-Gabon 215
4.1. Confrontation et analyse des résultats 215
4.1.1. Validation des échelles de mesure 215
4.1.2. Validation des hypothèses de recherche 217
V. Discussion partielle (Étude 2) 222
***Chapitre 6 : Etude 3, analyse du style de leadership des hommes et des femmes en France et au Gabon et son impact sur le niveau de satisfaction des employés.* 225**
I. Problématique, objectifs et hypothèses de recherche 225
1. Problématique de l'étude 3 225
2. Objectifs et hypothèses de recherche de l'étude 3 229
II. Étude 3 : Gabon 231
1. Méthodologie 231
1.1. Cadre de recherche et population d'enquête 231
1.2. Matériel et procédure 232
1.3. Les échelles de mesure : 233
1.3.1. L'échelle de mesure du leadership des managers : le Questionnaire Multifactoriel du Leadership (MLQ) 233
1.3.2. L'échelle de mesure de satisfaction au travail des subordonnés 234
2. Présentation et analyse des résultats 236
2.1. Validation des échelles de mesure au Gabon 236
2.1.1. L'échelle de mesure du style de leadership des managers : le Questionnaire Multifactoriel du Leadership (MLQ) 236
2.1.2. L'échelle de mesure de satisfaction au travail des subordonnés 239
3. Présentation et analyse des résultats 240
3.1. Comparaison de moyennes entre les groupes ayant des hommes chefs et ceux ayant des femmes chefs 240
3.2. Analyse des liens entre les styles de leadership et le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés 254
4. Analyses confirmatoires 256
III. Étude 3 : France 262
1. Méthodologie 262
1.1. Cadre de recherche et population d'enquête 262
1.2. Matériel et procédure 263
1.3. Les échelles de mesure 264
2. Présentation et analyse des résultats 265
2.1. Validation des échelles de mesure 265

2.2. Résultats 269
3. Analyses confirmatoires 284
IV. Discussion (Étude 3) 290
Discussion générale ***294***
Limites de la thèse ***302***
Conclusion générale ***304***
Bibliographie ***307***
Annexes ***329***

Liste des tableaux

Tableau 1 : le développement de l'identité de genre selon quatre perspectives (Papalia & al, 2010)…….13

Tableau 2 : les métiers les plus féminisés en France…….25

Tableau 3 : quelques chiffres en termes de représentativité entre le Gabon et la France…..36

Tableau 4 : différences entre manager et leader (inspiré de Petit, 2013)……..44

Tableau 5 : Synthèse des approches du leadership (Dejoux, 2014)……..56

Tableau 6 : répartition générale de l'échantillon en France et au Gabon……..96

Tableau 7 : grille d'analyse thème n° 1 (la prise de décision : Gabon)……..113

Tableau 8 : grille d'analyse thème n° 2 (le relationnel avec les subordonnés : Gabon)…..116

Tableau 9 : grille d'analyse thème n° 3 (la délégation des tâches : Gabon)……118

Tableau 10 : grille d'analyse thème n° 4 (la gestion des émotions au travail : Gabon)…..120

Tableau 11 : grille d'analyse thème n° 5 (surveillance et contrôle des activités des subordonnés: Gabon)……..123

Tableau 12 : grille d'analyse thème n° 6 (la description du chef idéal : Gabon)……125

Tableau 13 : grille d'analyse thème n° 1 (la prise de décision : France)…….130

Tableau 14 : grille d'analyse thème n° 2 (le relationnel avec les subordonnés : France)...133

Tableau 15 : grille d'analyse thème n° 3 (la délégation des tâches : France)…….135

Tableau 16 : grille d'analyse thème n° 4 (la gestion des émotions au travail : France)…..138

Tableau 17 : grille d'analyse thème n° 5 (surveillance et contrôle des activités des subordonnés : France)…….141

Tableau 18 : grille d'analyse thème n° 6 (la description du chef idéal : France)……...144

Tableau 19 : synthèse des résultats de l'étude n°1 (France/Gabon)……148

Tableau 20 : répartition de l'échantillon gabonais (étude n°2)……...164

Tableau 21 : ACP de l'échelle de description du chef idéal à travers les stéréotypes de genre……170

Tableau 22 : ACP de l'échelle de description d'un chef homme à travers les stéréotypes de genre……172

Tableau 23 : ACP de l'échelle de description d'une femme chef à travers les stéréotypes de genre……173

Tableau 24 : comparaison des moyennes des stéréotypes de genre masculins et féminins (échelle chef idéal)……..175

Tableau 25 : comparaison des moyennes des stéréotypes de genre masculins et féminins (échelle chef homme)……..176

Tableau 26 : comparaison des moyennes des stéréotypes de genre masculins et féminins (échelle chef femme)……...176

Tableau 27 : synthèse des comparaisons des moyennes inter-dimensionnelles (N = 218)……177

Tableau 28 : corrélation entre les dimensions de l'échelle de description du chef idéal (N = 218)……179

Tableau 29 : corrélation entre les dimensions de l'échelle de description d'un homme chef (N = 218)……180

Tableau 30 : corrélation entre les dimensions de l'échelle de description d'une femme chef (N = 218)……180

Tableau 31 : corrélations description du chef idéal, la description d'un homme chef et la description d'une femme chef (N = 218)……181

Tableau 32 : Résultats des paramètres estimés pour le modèle de mesure (Gabon : échelle chef idéal)……183

Tableau 33 : Résultats de fiabilité, validité convergente et validité discriminante (Gabon : échelle chef idéal)……...185

Tableau 34 : Résultats des paramètres estimés pour le modèle de mesure (Gabon : échelle chef homme)……...186

Tableau 35 : Résultats de fiabilité, validité convergente et validité discriminante (Gabon : échelle chef homme)……...187

Tableau 36 : Résultats des paramètres estimés pour le modèle de mesure (Gabon : échelle chef femme)……188

Tableau 37 : Résultats de fiabilité, validité convergente et validité discriminante (Gabon : échelle chef femme)……189

Tableau 38 : répartition de l'échantillon français (étude n°2)……190

Tableau 39 : ACP de l'échelle de description du chef idéal à travers les stéréotypes de genre (France)…….....193

Tableau 40 : ACP de l'échelle de description d'un homme chef à travers les stéréotypes de genre (France)…….195

Tableau 41 : ACP de l'échelle de description d'une femme chef à travers les stéréotypes de genre (France)…….197

Tableau 42 : comparaison des moyennes des stéréotypes de genre masculins et féminins Chef idéal (France)……..198

Tableau 43 : comparaison des moyennes des stéréotypes de genre masculins et féminins (France)……...199

Tableau 44 : comparaison des moyennes des stéréotypes de genre masculins et féminins (France)……...200

Tableau 45 : synthèse des comparaisons des moyennes inter-dimensionnelles (France)...201

Tableau 46 : corrélation entre les dimensions de l'échelle de description du chef idéal (France)……...203

Tableau 47 : corrélation entre les dimensions de l'échelle de description d'un homme chef (France)……...203

Tableau 48 : corrélation entre les dimensions de l'échelle de description d'une femme chef (France)……...205

Tableau 49 : corrélation entre la description du chef idéal, la description d'un homme chef et la description d'une femme chef (France)……...206

Tableau 50 : Résultats des paramètres estimés pour le modèle de mesure (France : Echelle chef idéal)……208

Tableau 51 : Résultats de fiabilité, validité convergente et validité discriminante (France : Echelle chef idéal)……...209

Tableau 52 : Résultats des paramètres estimés pour le modèle de mesure (France : Echelle chef homme)……...210

Tableau 53 : Résultats de fiabilité, validité convergente et validité discriminante (France : Echelle chef homme)……..211

Tableau 54 : Résultats des paramètres estimés pour le modèle de mesure (France : Echelle femme chef)……212

Tableau 55 : Résultats de fiabilité, validité convergente et validité discriminante (France : Echelle femme chef)……...213

Tableau 56 : répartition de l'échantillon total (France/Gabon)……...214

Tableau 57 : synthèse des alphas de Cronbach des échelles de mesure (Gabon/France)…216

Tableau 58 : comparaison de moyennes entre les stéréotypes de genre masculins et les stéréotypes de genre féminins pour le chef idéal (Gabon/France)……..216

Tableau 59 : comparaison de moyennes entre les stéréotypes de genre masculins et les stéréotypes de genre féminins pour un chef homme (Gabon/France)…….217

Tableau 60 : comparaison de moyennes entre les stéréotypes de genre masculins et les stéréotypes de genre féminins pour un chef homme (Gabon/France)…….....218

Tableau 61 : corrélation entre la description du chef idéal, la description d'un homme chef et la description d'une femme chef (comparaison Gabon/France)…….219

Tableau 62 : répartition de l'échantillon gabonais (étude n°3)……...230

Tableau 63 : ACP de l'échelle de mesure du style de leadership des managers (Gabon)……...236

Tableau 64 : ACP de l'échelle de mesure du niveau de satisfaction professionnelle des salariés (Gabon)…….238

Tableau 65 : comparaison de moyennes des styles de leadership pour le groupe avec des chefs hommes (Gabon)……...240

Tableau 66 : corrélations entre les styles de leadership, groupe avec des chefs hommes (Gabon)……...241

Tableau 67 : corrélations inter dimensionnelles, groupe avec des chefs hommes (Gabon)……...242

Tableau 68 : comparaison de moyennes des styles de leadership pour le groupe avec des chefs femmes (Gabon)……243

Tableau 69 : corrélations entre les styles de leadership, groupe avec des chefs femmes (Gabon)……...244

Tableau 70 : corrélations inter dimensionnelles, groupe avec des chefs femmes (Gabon)……...244

Tableau 71 : confrontation des résultats des comparaisons de moyennes des styles de leadership, groupe chefs hommes vs groupe chefs femmes (Gabon)…….245

Tableau 72 : corrélations entre les styles de leadership, chefs hommes vs chefs femmes (Gabon)……...247

Tableau 73 : corrélations inter dimensionnelles, chefs hommes et chefs femmes (Gabon)……...248

Tableau 74 : comparaison de moyennes de satisfaction professionnelle des salariés du groupe avec des chefs hommes vs groupes avec des chefs femmes (Gabon)……...249

Tableau 75 : comparaison de moyennes inter-dimensionnels et intra groupe (chefs hommes, chefs femmes : Gabon)……...250

Tableau 76 : comparaison de moyennes des dimensions en inter groupe (chefs hommes vs chefs femmes)…….252

Tableau 77 : corrélations inter dimensions échelles de satisfaction professionnelle (Gabon)……...253

Tableau 78 : régressions pour une analyse des liens entre les styles de leadership des chefs et le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés (Gabon)……...254

Tableau 79 : Résultats des paramètres estimés pour le modèle de mesure (Gabon)……...256

Tableau 80 : Résultats de fiabilité, validité convergente et validité discriminante (Gabon)……...257

Tableau 81 : Résultats des paramètres estimés et des indices d'ajustement (Gabon)……...260

Tableau 82 : répartition de l'échantillon français (étude n°3)…….261

Tableau 83 : ACP de l'échelle de mesure du style de leadership des managers (France)……...265

Tableau 84 : ACP de l'échelle de mesure du niveau de satisfaction professionnelle des salariés (France)…….267

Tableau 85 : comparaison de moyennes des styles de leadership pour le groupe avec des managers hommes (France)……269

Tableau 86 : corrélations entre les styles de leadership, groupe avec des managers hommes (France)……...270

Tableau 87 : corrélations inter dimensionnelles, groupe avec des managers hommes (France)……...270

Tableau 88 : comparaison de moyennes des styles de leadership pour le groupe avec des managers femmes……271

Tableau 89 : corrélations entre les styles de leadership, groupe avec des managers femmes……272

Tableau 90 : corrélations inter dimensionnelles, groupe avec des managers femmes……273

Tableau 91 : confrontation des résultats des comparaisons de moyennes des styles de leadership, groupe managers hommes vs groupe managers femmes…….274

Tableau 92 : corrélations entre les styles de leadership, groupe avec des managers hommes vs managers femmes……...275

Tableau 93 : corrélations inter dimensionnelles, groupe avec des managers hommes vs managers femmes……277

Tableau 94 : comparaison de moyennes de satisfaction professionnelle des salariés du groupe avec des chefs hommes vs groupes avec des chefs femmes……...278

Tableau 95 : comparaison de moyennes inters dimensionnels et intra groupe (managers hommes, managers femmes)……...279

Tableau 96 : comparaison de moyennes des dimensions en inter groupe (managers hommes vs managers femmes)……..280

Tableau 97 : corrélations inter dimensions échelles de satisfaction professionnelle……..281

Tableau 98 : régression pour une analyse du lien entre le style de leadership transformationnel et le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés……282

Tableau 99 : régression pour une analyse du lien entre le style de leadership transactionnel et le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés…….282

Tableau 100 : régression pour une analyse du lien entre le style de leadership laisser-faire et le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés…….283

Tableau 101 : Résultats des paramètres estimés pour le modèle de mesure (France)……284

Tableau 102 : Résultats de fiabilité, validité convergente et validité discriminante (France)……...285

Tableau 103 : Résultats des paramètres estimés et des indices d'ajustement (France)…….....288

Liste des figures

Figure 1: la carte cognitive de la représentation des métiers (d'après Gottfredson, 1981)…….16

Figure 2 : théorie des rôles sociaux d'Eagly (Guimond, 2010, p. 158)……...…….19

Figure 3 : Plafond et Parois de verre dans la pyramide organisationnelle (Cappelin, 2010)…….30

Figure 4 : Les éléments constitutifs du leadership, conçu comme un modèle dynamique du changement (d'après Maltais, Leclerc & Rinfret, 2007)……...41

Figure 5 : modèle théorique des relations entre les dix valeurs (Schwartz, 2006)……70

Figure 6 : répartition des activités en fonction des rôles (hommes et femmes)……..152

Figure 7 : répartition des activités Gabon vs France……...153

Figure 8 : résultat du modèle de structure (Gabon)…….259

Figure 9 : résultat du modèle de structure (France)……...…….287

Introduction générale

Qu'est-ce qui définit une femme leader comparée à un homme leader dans un pays africain tel que le Gabon et dans un pays européen tel que La France ? Cette question a été à l'origine de ce travail de thèse dont l'objet principal tourne autour des différences hommes/femmes en matière de leadership. La question de la place des hommes et des femmes dans le monde du travail suscite beaucoup d'intérêt. Au Gabon aujourd'hui, il y a de plus en plus de femmes capables d'occuper des postes de direction grâce à leurs compétences. L'émergence de ces femmes bien formées, titulaires de diplômes du supérieur, souvent obtenus à l'étranger dans les pays du Nord laisse entendre qu'elles devraient être représentées autant que les hommes dans les instances de pouvoir. Cependant, comme dans les pays du Nord, les femmes Gabonaises ont du mal à être reconnues pour leurs compétences et ont du mal à faire carrière malgré les initiatives individuelles et collectives : associations pour les droits des femmes, textes de loi en faveur de l'intégration des femmes dans l'espace public ou professionnel, etc., Ondo Nzuey (2016). À travers ce travail, nous souhaitons relever les facteurs qui justifient ce manque de reconnaissance et ainsi, mettre en évidence l'influence de ces facteurs sur les évolutions sociales en matière de rapports sociaux des sexes.

Nous pouvons donc constater, à l'instar de nombreux auteurs (Bidet-Mordrel, 2010 ; Tahon, 2004) que dans la plupart des sociétés, les rapports sociaux des sexes sont influencés par des systèmes de normes et valeurs qui régissent les comportements. Ces systèmes de normes et valeurs régulent les interactions et attribuent aux hommes et femmes des droits et devoirs en fonction de la place qu'ils occupent dans le tissu social. C'est en suivant cette logique et en fonction de leurs aptitudes physiques et psychologiques, que certaines activités, certains rôles et même certains métiers sont réservés aux hommes et d'autres aux femmes. Cette répartition entraîne des inégalités avec des effets plus larges, notamment dans le monde du travail. En effet, aussi bien en France qu'en Afrique, au Gabon, l'inégale répartition des hommes et des femmes dans la sphère professionnelle est un fait. Elle se manifeste par une sur-représentativité des hommes dans certains métiers (finance, bâtiment, électronique, etc.) et une sous-représentativité des femmes dans ces mêmes métiers et à partir de certains niveaux hiérarchiques. Une situation qui laisse entendre que seuls les hommes sont capables d'occuper des postes à responsabilités élevées et que la notion de leadership demeure incompatible avec le statut de femme. L'étude de la relation entre le genre et la capacité à diriger appelée leadership paraît importante dans la mesure où elle permet de relever les différences hommes

femmes qui existent sur cet aspect, et l'influence de ces différences sur la performance organisationnelle. Cela permet également de comprendre pourquoi les femmes éprouvent encore des difficultés à accéder à certains postes ou à des niveaux hiérarchiques plus élevés.

Bien qu'admettant une multitude de définitions, le leadership peut se résumer à l'aptitude et à l'art d'influencer les hommes vers l'atteinte des objectifs fixés. Le leadership fait l'activité des hommes (Daft, 2014) et implique les éléments clés qui régissent le fonctionnement d'une organisation, notamment : l'atteinte des objectifs. En effet, la situation de leadership qui met en relation des hommes qui ont la charge d'atteindre ces objectifs et une tête de file qui a pour rôle de guider et de coordonner cette ressource humaine. Le leader se définit donc comme une personne qui a la capacité d'inciter une autre personne ou un groupe de personnes à agir dans un sens ou dans un autre. De ce fait, le comportement qu'il adopte (le leader), ou encore l'orientation qu'il donne à sa manière de diriger en termes de styles de leadership semble intéressant à analyser. Surtout dans un contexte où, les exigences du monde d'aujourd'hui, poussent les organisations à repenser leurs stratégies afin de mieux se positionner dans le monde du travail.

En effet, le monde du travail est de plus en plus soumis à de nombreuses pressions aussi bien économiques, sociales qu'environnementales. Ce qui a pour effet, la recherche de nouveaux modes de fonctionnements qui permettent aux hommes et aux femmes de s'adapter à ces nouvelles exigences. Dans cette optique, nous remarquons une prise de conscience généralisée en vue d'accorder une grande importance à l'humain dans les organisations. Et par le leadership, qui apparaît comme un levier important de la performance organisationnelle, ce besoin d'humanisation des organisations peut être satisfait. Le profit n'est plus le seul élément qui guide les choix managériaux des dirigeants car ces derniers intègrent dans leur mode de gestion, la prise en compte des valeurs humaines et de respect de l'environnement. Il ressort donc que, l'importance du leader ne souffre d'aucune ambiguïté, dans un contexte qui exige une définition claire des objectifs à court, moyen et long terme, le partage d'une vision autour de valeurs communes, et la capacité à faire adhérer le plus grand nombre à ces valeurs.

De nombreuses approches du leadership ont été développées, l'un des points communs de ces approches repose sur le fait qu'elles aient pour vocation de mettre en évidence les éléments qui favorisent l'efficacité du leader tant sur ses subordonnés que sur l'organisation. Pour ce faire, certaines de ces approches se basent sur les traits de caractère des leaders (McCall & Lombardo, 1983, Stogdill, 1974), avec comme implication la possibilité de dresser

le portrait-robot du leader né. D'autres approches se basent plutôt sur les compétences du leader (Katz, 2009 ; Mumford, 2000 ; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000 ; Yammarino, 2000), elles postulent l'existence d'une catégorie de compétences (compétences conceptuelles par exemple) que le leader doit avoir. Au-delà de ces approches, notons que la conception classique du leadership est plutôt en faveur de caractéristiques masculines (un individu charismatique, qui fait preuve d'influence et de capacité à dominer les autres, etc.). Une conception qui a souvent écarté une catégorie d'individus, notamment les femmes, comme pouvant occuper des positions de leaders dans les structures organisationnelles. Ainsi, peut-on encore dire aujourd'hui que le leadership est l'apanage des hommes ? Sinon, les femmes peuvent-elles aussi faire preuve d'un leadership dont les effets seraient bénéfiques pour tous ?

Pour répondre à cette question, rappelons que le débat sur l'existence des différences entre les hommes et les femmes, en matière de capacité à diriger, est plus que jamais d'actualité au regard de l'intérêt particulier dont le genre fait objet. Présenté comme le sexe social (Bereni, Chouvin, Jaunait & Revillard, 2012), le genre est un critère de catégorisation sociale qui permet de classer les individus en fonction de leur sexe. C'est donc sur la base du sexe de naissance d'un enfant que ce dernier sera catégorisé comme fille ou garçon, puis les attentes vis-à-vis de lui et les comportements sociaux de son environnement immédiat seront fonction de cette catégorie. Le mécanisme de catégorisation sociale (Tajfel, 1959) implique la classification ou le regroupement des individus ou des groupes d'individus au sein d'une même catégorie en fonction d'éléments de ressemblance entre ces individus ou ces groupes à l'intérieur de cette catégorie. À travers le système de catégorisation, la réalité sociale est simplifiée et donc, structurée.

Il y a un facteur qui est à la base du mécanisme de catégorisation social : ce sont les stéréotypes. Perçus comme des croyances partagées vis-à-vis des traits caractéristiques des membres d'un groupe social, les stéréotypes se basent sur des éléments qui distinguent un groupe par rapport à un autre. Ils alimentent la catégorisation car les traits qu'ils véhiculent représentent les caractéristiques du dit groupe. De ce fait, les stéréotypes de genre sont donc des croyances partagées sur les caractéristiques liées à chaque sexe (Eagly, Wood & Diekman, 2000), ils structurent psychologiquement le monde environnant et ils influencent les comportements et les actions. Leur fonction permet d'entretenir les représentations sur les différences qui existent entre les hommes et les femmes. Ainsi, certaines attitudes, certains comportements sont soit perçus comme réservés aux hommes soit réservés aux femmes. Celui

ou celle qui sort de sa catégorie, en adoptant des comportements d'une autre catégorie peut être considéré comme hors norme. Les différences comportementales entre les hommes et les femmes peuvent être observées dans tous les domaines de la vie sociale. Dans cette optique, et en lien avec l'objet principal de notre travail de recherche, comment pouvons-nous qualifier le leadership des hommes et des femmes sous l'angle des stéréotypes de genre ? En d'autres termes, quelles caractéristiques genrées peuvent être utilisées pour décrire le leadership mis en exergue par les hommes et celui mis en exergue par les femmes ?

La théorie des rôles sociaux d'Eagly (1987) admet l'importance des stéréotypes de genre dans le maintien des comportements. Basée sur une vision socioculturelle des différences, elle concerne les différences effectives entre sexes, des différences qui seraient la conséquence de la conformité des gens aux attentes liées à leur rôle social. Cela implique une correspondance entre les comportements des deux sexes et les stéréotypes qui leur sont associés (Leyens, Yzerbyt, Schadron, & Monteil, 1996). Eagly (1987) met en lien le processus de socialisation et les différences biologiques car ils ont une influence sur les rôles sociaux. Cette influence a pour conséquence, la division sexuée du travail où certains métiers sont réservés aux hommes et d'autres aux femmes. Par ailleurs, il ressort qu'à certains niveaux de la hiérarchie dans les organisations, rares sont les femmes qui réussissent à y accéder. Une situation qui soulève la question de la compatibilité entre les caractéristiques féminines et l'occupation des postes à échelon élevé, et par extension, l'exercice du leadership.

La mise en relation du genre et du leadership est souvent faite dans le souci de mettre en évidence des différences entre les hommes et les femmes. Cela d'autant plus que, de plus en plus de femmes s'illustrent dans l'occupation de postes à hautes responsabilités dans tous les secteurs d'activités. L'importance de comparer leur mode de gestion (qui semble nouveau au regard du fait que ces postes étaient réservés à une certaine catégorie) à celui des hommes revêt une grande importance dans la compréhension de leur manière de fonctionner. D'ailleurs, plusieurs études s'y sont attelées (Saint-Michel & Wielhorski, 2011 ; Cleveland, Stockdale & Murphy, 2000 ; Rosener, 1990 ; Nieva & Gutek, 1981). Il ressort de celles-ci un manque de consensus car certaines études relèvent des différences et d'autres non, entre les hommes et les femmes en matière de leadership. Dans le cadre de ce travail, nous souhaitons nous positionner dans cette diversité de conceptions, et pour cela, nous nous demandons s'il existe réellement des différences, quelles sont-elles, et concrètement, comment les hommes et les femmes se comportent-ils en situation de diriger ? Par ailleurs, de toutes ces études, nous nous rendons compte que quasiment aucune n'a été faite dans un pays africain. Pourtant, aussi

bien dans les pays africains, que dans les pays occidentaux, les mouvements des évolutions des femmes semblent suivre les mêmes trajectoires, bien que se faisant à des rythmes différents. Nous observons notamment des femmes qui accèdent à la magistrature suprême à l'instar d'Ellen Johnson Sirleaf par exemple, présidente du Libéria, et d'autres à des niveaux moins élevés, mais nécessitant tout autant de grandes responsabilités dans le monde professionnel.

Dans ce travail, nous nous proposons d'examiner les différences entre les hommes et les femmes en termes de leadership dans des contextes culturels différents. L'intérêt d'effectuer une comparaison entre deux pays (Gabon et France) de cultures différentes repose sur le fait que la culture est composée de normes et valeurs qui conditionnent les manières d'agir, de penser des individus. Ainsi, nous considérons le leadership ici comme un comportement qui est culturellement situé. Ce comportement est donc influencé par les normes et valeurs culturelles en vigueur dans le contexte dans lequel nous nous situons. Ce qui suppose que, les styles de leadership qui seront mis en évidence dans notre travail seront différents d'un pays à l'autre, ou d'un contexte à l'autre. Cette différence serait donc le fruit de spécificités liées à chaque culture.

Pour mettre en évidence ces différences, nous ferons dans un premier temps, l'examen des discours et points de vue des cadres dirigeants qui ont participé à notre enquête. Dans un second temps, nous nous intéresserons au point de vue de leurs subordonnés en rapport avec la relation qu'ils entretiennent avec leurs managers. Pour cela, nous tenons à inclure un pays africain dans notre démarche de recherche, nous nous reposerons donc sur une approche comparative entre la France et le Gabon. Ce choix est d'autant plus logique que ces deux pays ont beaucoup d'éléments en communs. Gabon et France partagent plusieurs éléments comme la langue officielle, le mode de fonctionnement des institutions, le système scolaire, etc. La démarche comparative que nous adoptons pour atteindre les objectifs fixés par ce travail se situe à plusieurs niveaux : un niveau général qui concerne le Gabon et la France, et un niveau plus spécifique dans chaque pays où nous aurons l'occasion d'examiner des leaders hommes et femmes en action.

En somme, l'objectif de notre travail est de mettre en évidence les différences et/ou similitudes qui existent entre les hommes et les femmes dans leur manière de diriger. Nous souhaitons aussi vérifier s'il existe un lien entre le style de leadership (adopté par les hommes et celui adopté par les femmes) et le niveau de satisfaction des subordonnés. Pour cela, ce

travail est composé de deux grandes parties : la première concerne la partie théorique et elle est composée de trois chapitres. Le premier chapitre traite de la répartition sociale des rôles et de la construction sociale des identités sexuées, le deuxième quant à lui traite du leadership et des différentes approches qui le caractérisent. Enfin, le troisième chapitre concerne la problématique générale à travers laquelle nous organisons notre travail. La deuxième partie concerne la partie empirique de notre travail. Elle est composée de quatre chapitres. Le chapitre quatre concerne la première étude qui porte sur l'***analyse d'activité des cadres dirigeants sur la question du management des collaborateurs.*** Cette étude a pour but de relever les différences éventuelles qui existent entre les managers hommes et femmes en France et au Gabon à travers une analyse de leurs activités quotidiennes. Le chapitre cinq concerne la deuxième étude qui pose la question du ***comment les subordonnés décrivent les hommes et femmes cadres dirigeants à travers les stéréotypes de genre.*** Le but était de relever comment, à travers les stéréotypes de genre, les subordonnés perçoivent les hommes et les femmes qui les dirigent. Après avoir obtenu des informations des managers eux-mêmes, le but ici était d'avoir le point de vue des subordonnés. Le chapitre six concerne la troisième étude sur l'***analyse du style de leadership des hommes et des femmes cadres dirigeants et de son influence sur le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés.*** Ce travail a pour objectifs de mettre en évidence les styles de leadership des hommes et des femmes du point de vue des subordonnés et l'influence de ces styles de leadership sur leur niveau de satisfaction professionnelle. Chacune de nos études comporte une discussion (elles reviennent sur les résultats les plus importants des différentes études et sur les interprétations que ces résultats nous inspirent), les limites que nous avons pu relever et une conclusion générale (à travers laquelle élaborons-nous une synthèse des leçons que nos résultats nous procurent en vue de proposer des pistes d'actions).

Première partie : stéréotypes de genre et exercice du leadership

Chapitre 1 : la répartition sociale des rôles

Comme toute structure organisationnelle reconnue en tant que telle, la société a mis en place un mode de fonctionnement basé sur un système de catégorisation. La plus usuelle est sans aucun doute celle qui concerne le sexe social appelé « genre ». Pris en compte au même titre que l'âge par exemple, ou la classe sociale, le genre permet aux groupes sociaux de mettre en place un système de gestion structurant et structuré des activités humaines. Afin de mieux appréhender cet état des faits, nous voulons aborder la notion de genre, tout en analysant les différents aspects qui en découlent en termes de conséquences. Ainsi l'objectif de ce chapitre est-il de mettre en évidence la construction sociale du genre, tout en relevant ses conséquences aussi bien sur le plan des représentations que sur le plan des comportements des individus.

I. Construction sociale des identités sexuées

1. Distinction entre le sexe et le genre

À l'entame de cette partie, il nous paraît important d'être au clair avec les concepts de genre et de sexe, au regard des débats qu'ils suscitent ces dernières années. L'un, le genre, découle de l'autre, le sexe. Le genre est perçu comme un régulateur des rôles sociaux et il tire son origine des différences liées au sexe et cela dans la plupart des contextes socioculturels. En d'autres termes, le genre tient plutôt du social (la culture), c'est-à-dire de la construction par les groupes sociaux. Le sexe quant à lui, représente le côté biologique (la nature) de l'existence humaine. Cette idée se retrouve dans la conception de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé). Conception selon laquelle, ce qui différencie ces deux notions repose sur le fait que le sexe se réfère davantage aux caractéristiques biologiques et physiologiques qui différencient les hommes et les femmes tandis que le genre, lui, sert à évoquer les rôles qui sont déterminés socialement, les comportements, les activités et attributs qu'une société considère comme appropriés pour les hommes et les femmes. Une nuance dont les effets aboutissent à la catégorisation des hommes et des femmes par rapport au sexe biologique et à celle de masculin et féminin, faisant référence au sexe social.

Eu égard à ce qui précède, il ressort que le point de départ de ces distinctions catégorielles dans nos sociétés est déterminé par le sexe. Bien au-delà d'une catégorie biologique ou

anatomique, il oriente les attitudes, les comportements et les attentes des individus. En définissant le concept genre, Bereni, Chauvin, Jaunait et Revillard (2012) mettent en évidence quatre dimensions. La première considère le genre dans une perspective constructiviste : le genre est une construction socialement élaborée dans un contexte social donné. La deuxième dimension aborde le genre sous l'égide d'un rapport de pouvoir entre les sexes, et qualifie ce rapport d'asymétrie avec une forme de hiérarchie : les femmes sont très souvent perçues comme inférieures aux hommes, ce qui a pour conséquence la domination masculine dans différentes sphères de la vie notamment dans le monde du travail. La troisième dimension met en évidence la portée relationnelle qu'impliquent les études sur le genre. Le but étant de ne plus considérer ces études comme n'étant focalisées que sur les femmes, mais au contraire, comme un ensemble systémique qui intègre aussi bien le masculin que le féminin. D'ailleurs, ces auteurs assimilent le genre à un « système de bicatégorisation hiérarchisée entre les sexes (hommes/femmes) et entre les valeurs et représentations qui leur sont associées (masculin/féminin) » (Béréni, Chauvin, Jaunait & Revillard, 2008, p.7). En ce qui concerne la quatrième dimension, elle présente une interpénétration des rapports de genre dans d'autres rapports[1].

Ces quatre dimensions ont le mérite non seulement de relever les points d'ancrage sur la base desquels il nous est aisé d'appréhender le genre sous tous ses aspects, mais aussi les effets qu'il implique dans la relation entre hommes et femmes dans la société. Dans cette optique, nous souhaitons questionner les véritables effets de cette dualité. Même si nous gardons à l'esprit l'idée selon laquelle, sexe et genre sont deux notions qui ne sont naturellement pas opposées comme deux réalités sans aucun lien, la nécessité de les distinguer paraît tout de même importante. Laufer et Rochefort (1994, p.11) présentent le fait que « les psychiatres ont élaboré la notion de genre pour distinguer sexe biologique et sexe social, mais c'est son appropriation par la pensée féministe qui a forgé le concept tel qu'on l'entend aujourd'hui ». Dans un contexte où les débats sont de plus en plus prégnants autour du genre, ces auteurs ont voulu apporter des éléments d'analyse afin d'éclairer les consciences. Même s'il convient de noter que la différenciation entre sexe et genre s'est faite dans un premier temps dans l'optique d'assouvir un besoin : celui de connaître les origines du phénomène de transsexualité.

[1] Cela signifie que, les rapports de genre s'immiscent dans différents domaines de la vie quotidienne, et entraînent des niveaux de traitements spécifiques à chaque catégorie. Par exemple, les rapports entre adultes et enfants ont leurs spécificités, de même qu'entre jeunes et personnes âgées.

L'une des figures qui en sont à l'origine, Robert Jesse Stoller (1924-1991)[2], psychiatre et psychanalyste américain est notamment connue pour ses recherches sur l'identité de genre. Il a consacré sa vie à la compréhension des troubles de l'identité sexuelle entre les années 1960 et les années 1980. Il traitait la transsexualité comme un thème de recherche scientifique avec pour population d'étude des patients dont le psychique n'avait rien à voir avec leur sexe biologique de naissance ; des cas complexes qui ont poussé les chercheurs à effectuer une véritable distinction entre sexe biologique et genre social.

Ensuite, le genre a été abordé de manière plus large par les féministes pour se référer à l'organisation sociale de la relation entre les sexes, avec pour finalité la lutte contre les inégalités sociales observées dans les sociétés. Dans ce cas précis, le genre est considéré comme « …un élément constitutif des relations sociales fondées sur les différences perçues entre les sexes et le genre est une façon première de signifier les rapports de pouvoir ». Aussi avons-nous voulu comprendre comment ces relations de pouvoir se construisent.

2. Construction sociale de l'identité

L'identité est ce qui rend un individu semblable à lui-même et différent des autres, ce par quoi il se sent exister en tant que personne et en tant que personnage social avec des rôles, des statuts et des fonctions. L'individu se définit donc à travers cette identité et se sent accepté et reconnu en tant que tel dans son environnement socioculturel (Tap, 1986). Élément constitutif de la personnalité d'un individu, l'identité est un concept qui se construit grâce à un processus dont le but est l'incorporation de la manière de faire, de normes et de valeurs qui vont influencer les comportements tout au long d'une vie : le processus de socialisation. Ce processus représente ainsi le chemin à travers lequel nous construisons notre identité. Celle-ci se construit au fur et à mesure que nous grandissons et « l'individu ne la construit pas seul : son identité dépend autant des jugements d'autrui que de ses propres orientations et définitions de soi » et ainsi, « l'identité est le produit de ses socialisations successives », (Dubar, 2015, p.15). Elle se développe à travers le rapport à l'autre et la place de chacun dans son groupe d'appartenance en particulier, et dans la société en général.

Vouillot (2002, p.2) définit l'identité sexuée comme « l'orientation de genre, c'est-à-dire le degré d'adhésion (de conformité) que les individus manifestent à l'égard des différentes catégories de rôles de sexe prescrits à leur sexe biologique ». En d'autres termes, l'orientation que nous donnons à nos attitudes, nos comportements ou même nos pensées sont (en général)

[2] Le livre de Colette Chiland (Robert Jesse Stoller, 2003) lui est totalement consacré.

conformes à notre sexe biologique. C'est ce qui fait qu'un homme adoptera des spécificités masculines et une femme des spécificités féminines dans une perspective de conformisme vis-à-vis de son statut et des valeurs et prérogatives associées dans un contexte environnemental donné.

Le contexte environnemental joue en effet un rôle important dans la construction de l'identité des individus. Ce qui implique que, selon l'endroit dans lequel nous nous trouvons, il existe un certain nombre de règles de fonctionnement qui régissent la vie au quotidien. Et les règles acceptables pour une femme ou un homme sont fonction de cet environnement. Les attitudes ou comportements, au regard des normes de fonctionnement attendues des femmes par exemple au Gabon, ne sont pas forcément les mêmes pour les femmes en France. Au Gabon, la mère tient à cœur de transmettre à sa fille des compétences liées à la gestion d'une famille, d'un foyer c'est-à-dire savoir cuisiner, savoir prendre soin d'une maison, etc., et au garçon, elle (avec l'aide du père) lui transmet des aptitudes telles que le courage, la compétitivité, la force car il sera amené à être un « chef de famille ». En France, la distinction est quasiment la même, même si elle ne porte pas sur des-objets identiques. Dans ce contexte, l'accent sera mis sur la gentillesse, la douceur et la sensibilité pour la fille et l'ambition, le courage et l'esprit de conquérant pour le garçon. Des différences qui s'intègrent aux valeurs de la personne et influencent son comportement car les modèles en termes de figures sociales (la mère pour la jeune fille et le père pour le jeune garçon par exemple ou inversement) fonctionnent de cette manière. Il existe des rôles de référence catégorisés par sexe, ces rôles constituent le point de repère comportemental pour les individus en phase d'intégrer un environnement.

La société ne nous traite pas de la même manière selon que nous sommes une fille ou un garçon, un homme ou une femme. Ces différences sont observables au travers de nos interactions avec notre environnement immédiat. Dans chaque contexte socioculturel, il existe des références, comme nous le disions, en termes de comportements réservés à chaque genre. Les comportements ou attitudes de référence constituent ainsi une sorte de garde-fou dont le rôle est de circonscrire les interactions sociales. Cela revient à dire que dans l'inconscient collectif, il existe des standards comportementaux représentatifs de chaque catégorie. Ces standards sont semblables à des préjugés ou encore à des stéréotypes qui définissent chaque genre. Et c'est grâce à la transmission de ces stéréotypes que les sociétés maintiennent une forme d'identité qui leur est propre.

3. Rôle des stéréotypes de genre dans le maintien des différences identitaires

3.1. Stéréotypes de genre

Présentés comme des croyances vis-à-vis des traits caractéristiques des membres d'un groupe social, croyances qui sont socialement partagées, les stéréotypes se basent sur des éléments qui distinguent un groupe par rapport à un autre. Ces éléments peuvent porter sur des traits physiques (les femmes sont plus petites de taille que les hommes) ou comportementaux (les Espagnols sont caractériels), etc. La catégorisation liée au genre affecte le fonctionnement de la vie quotidienne dans les sociétés humaines car elle entraîne une perception différente des hommes et des femmes aussi bien au niveau de leur statut social qu'au niveau des rôles qui y sont associés. Les stéréotypes de genre représentent donc des croyances partagées sur les traits de caractère liés à chaque sexe (Eagly, Wood & Diekman, 2000) et revêtent une fonction basée sur un double aspect (Gaborit, 2009) : cognitif (ils structurent psychologiquement le monde environnant des individus) et collectif (ils influencent les comportements et les actions).

Les stéréotypes de genre renforcent de manière considérable les spécificités traditionnellement attribuées à chaque sexe sous forme de rôles sociaux. La masculinité et la féminité représentent la mesure avec laquelle les hommes et les femmes intègrent dans leurs traits de caractère les perceptions du soi qui sont considérées dans leur culture comme participant d'une bonne intégration ou non (Best & Williams, 2010). Les éléments stéréotypiques représentent donc pour les groupes sociaux les modèles de référence qui alimentent leur quotidien. C'est ce qui justifie la place qui revient à chacun en tant qu'homme ou en tant que femme. De plus, selon les cultures, le rôle des femmes est prédéterminé par les standards qui régissent les rapports aux hommes et inversement. Dans la plupart des cas, la femme a plus de responsabilités sur le plan domestique. En ce qui concerne l'homme, ses responsabilités concernent des activités externes considérées comme des activités professionnalisantes et pourvoyeuses de revenus.

La prise en compte des stéréotypes de genre par les politiques publiques, lorsqu'il s'agit de lutter contre les discriminations liées au genre, reste essentielle. La mise en parallèle de la sphère privée et la sphère professionnelle nous montre que les phénomènes que nous observons dans l'une (sphère privée) ont tendance à se reproduire dans l'autre (sphère professionnelle). Les phénomènes dont nous parlons sont le cloisonnement des activités, la répartition sexuée des tâches, etc… La lutte pour l'égalité et/ou la parité dans les institutions

passe par une lutte contre les stéréotypes qui placent les femmes à un niveau inférieur par rapport à celui des hommes, et les empêchent ainsi d'évoluer sur le plan professionnel. Une analyse plus approfondie des éléments qui orientent les représentations des uns et des autres en ce qui concerne les rôles qui sont réservés aux hommes et aux femmes nous semble nécessaire. Pour cela, les stéréotypes de genre peuvent nous y aider car ils représentent des spécificités dites masculines ou des spécificités dites féminines qui différencient les hommes et les femmes, et orientent par conséquent la posture de la société vis-à-vis des uns ou des autres.

3.2. Transmission des stéréotypes de genre et leur intériorisation dans le processus de développement de l'identité de genre

Godelier (2010) présente l'identité comme la cristallisation à l'intérieur d'un individu des rapports sociaux au sein desquels il est engagé et qu'il va reproduire ou rejeter. Elle s'associe au genre et représente, de ce fait, la conception que nous avons de nous et qui nous conduit à nous sentir comme appartenant à telle ou telle autre catégorie. Notre identité de genre est un élément constitutif de notre personnalité. À travers celle-ci, nous définissons un univers social nécessaire à notre développement et à notre épanouissement grâce à notre rapport aux autres. Afin de mettre en évidence les mécanismes qui entrent en jeu dans l'acquisition de l'identité de genre chez les individus, plusieurs théories ont été développées dans le but de cerner au mieux comment ces mécanismes se développent. Papalia, Olds, Felman & Bève (2010) ont résumé quatre principales perspectives théoriques que nous retrouvons dans le Tableau suivant :

Tableau 1 : le développement de l'identité de genre selon quatre perspectives (Papalia & al., 2010, p.179)

Théorie	Auteur	Processus en jeu	Postulat de base
Théorie psychanalytique	Sigmund Freud	Résolution de conflits émotionnels inconscients	L'identité de genre apparaît lorsque l'enfant s'identifie au parent de même sexe que lui.
Théorie développemental e cognitive	Lawrence Kohlberg	Adoption de comportements compatibles avec son sexe	Lorsque l'enfant apprend qu'il est une fille ou un garçon, il recherche les informations en accord avec son sexe et agit en fonction de ces données.
Théorie sociale cognitive	Albert Bandura	Observation et sélection de modèles, imitation et renforcement, socialisation	L'identité de genre résulte de l'observation, de l'interprétation et de l'intériorisation de standards sociaux relatifs au sexe des individus.

Théorie du schème du genre	Sandra Bem	Catégorisation cognitive combinée à l'observation des modèles	L'enfant organise les informations au sujet des comportements appropriés pour un garçon ou pour une fille en se basant sur les normes dans un schème du genre et y adapte son comportement.

Le point commun entre ces différentes perspectives théoriques est qu'elles mettent en évidence l'influence de l'environnement social et culturel sur la construction de l'identité de genre. Elles sont d'ailleurs assez complémentaires selon nous en ce sens que, dès lors que l'enfant apprend à se définir comme étant une fille ou un garçon, cette prise de conscience l'aide à s'identifier aux figures de référence en lien avec son sexe (le père ou la mère). Cette identification entraîne ensuite à travers l'observation de cette figure, une intériorisation des comportements attendus de lui qu'il va enfin déployer lors des interactions avec son environnement. Ce sont ces comportements que la théorie sociale cognitive de Bandura identifie comme standards sociaux relatifs au sexe des individus.

Lorsqu'ils ne sont pas abordés sous leurs aspects négatifs, les stéréotypes « représentent avant tout des éléments nécessaires pour intégrer des distinctions entre les individus » (Gaborit, 2009, p.17). Toutes les sociétés fonctionnent avec ce principe de base, qui permet de classer les individus dans des cases selon une logique de catégorisation : les hommes et les femmes, les adultes et les enfants, les jeunes et les vieux, etc. Ces catégories influencent la mise en place de normes et règles de fonctionnement en termes de droits et devoirs afin de réguler au mieux la vie sociale. Ils structurent les interactions sociales à travers les spécificités et attributs de chaque catégorie (les adultes protègent les enfants, les enfants doivent respecter les adultes, etc.) et influencent ainsi les identités individuelles et collectives. Dans le cadre de notre travail, le niveau de catégorisation qui nous intéresse particulièrement est celui qui est lié au genre. Il classe les individus selon qu'ils sont un homme ou une femme. L'analyse des stéréotypes et leur transmission aux enfants nous permet de relever comment les membres d'un groupe s'identifient comme appartenant à telle ou telle autre catégorie. Les stéréotypes de genre permettent donc de présenter ou de définir les spécificités qui sont considérées comme celles des hommes ou celles des femmes.

3.3. Influence des stéréotypes de genre sur les comportements des hommes et des femmes

L'idée de l'existence de différences biologiques physiologiques entre les hommes et les femmes est inéluctable. Ce sont ces différences qui justifient les niveaux de traitements qui leur sont réservés dans les sociétés. Ces différences ont également un impact sur les comportements et attitudes des individus. Yourcenar[3] parle d'une différence entre des ''vertus dites féminines'' et des ''vertus dites masculines'' pour faire état de spécificités masculines ou des spécificités féminines. La transmission des parents aux enfants de ces vertus ou spécificités, comme nous l'avions déjà précisé, influence ces derniers dans leurs attitudes ou comportements. À travers certains aspects comme les choix d'orientation scolaire des individus, nous pouvons analyser comment filles et garçons suivent des trajectoires différentes en termes de formation ou d'éducation.

3.3.1. Différences dans les choix d'orientation scolaire

Les différences entre les hommes et les femmes ont également été abordées sous l'angle des choix d'orientation scolaire et professionnelle. Plusieurs modèles explicatifs des différences d'orientations entre filles et garçons ont été mis en évidence (Gottfredson, 1981 ; Kergoat, 2014). Dans leur article portant sur les représentations des métiers des adolescents, Stevanovic et Mosconi (2007) ont présenté quatre de ces modèles explicatifs des différences d'orientation filles-garçons. Ils parlent par exemple de la carte cognitive de représentation des professions de Gottfredson. À travers son modèle théorique, cette carte tente d'expliciter la formation des préférences en matière de professions. En d'autres termes, « selon cette théorie, tous les enfants prennent conscience d'abord que les emplois sont différenciés quant au sexe, puisque les différentes fonctions ont des niveaux inégaux de prestige social. Le résultat de ces deux apprentissages cognitifs est que, à partir de treize ou quatorze ans, tous les adolescents disposent d'une carte cognitive unique pour se représenter les professions » (Stevanovic & Mosconi, 2007, p. 54). Deux éléments structurent cette théorie, le genre sous l'aspect de masculinité et féminité (qui dit genre ici, dit sexe) et la notion de prestige social.

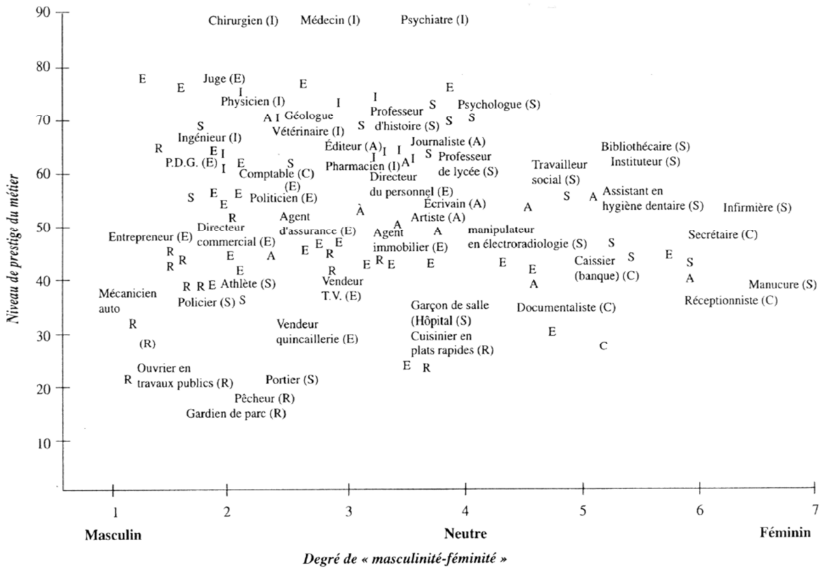
Chaque adolescent structure sa conception du monde dans une perspective bipolaire, selon qu'il soit de sexe masculin ou de sexe féminin d'une part, et selon le niveau de reconnaissance sociale qu'apporte le métier qu'il se représente d'autre part. Une étude en psychologie de l'orientation, dont le but était de mettre en évidence les structures stéréotypées et sexuées des préférences professionnelles auprès d'adolescents (Dumora, 1998), montre que chez les jeunes filles, la chaîne composée des métiers tels que Puéricultrice-Institutrice-Professeur est

[3] Dans le livre qui lui est consacré par Filaire, 2010

significative comparativement aux garçons pour lesquels la chaîne dominante est composée des métiers tels que Pilote ou Sportif. En d'autres termes, les filles se projettent plus en tant que puéricultrices ou enseignantes tandis que les garçons se voient bien devenir pilotes d'avion ou sportifs de haut niveau. Ces différences montrent que les stéréotypes de genre font partie des structures mentales des individus, et que l'utilisation de ces stéréotypes de genre est implicite, en plus d'être apprise socialement (Chazal & Guimond, 2003).

Afin d'illustrer cela, la cartographie cognitive des représentations des professions (Gottfredson, 1981) permet de mettre en relief l'idée selon laquelle, l'élément qui influence le plus les choix vocationnels des enfants est "le sexe". Ainsi, les filles s'orientent plus vers des métiers qui ont un lien avec les spécificités ou valeurs féminines comme la douceur, la délicatesse. Et les garçons s'orientent plutôt vers des métiers liés aux valeurs masculines comme le courage, l'endurance, l'énergie physique. Ces choix d'orientation sont basés d'une part sur la représentation qu'ils ont de leur soi personnel (la représentation qu'une personne a d'elle-même ou de ce qu'elle est) en tant qu'individu de genre masculin ou féminin. D'autre part, ils se basent sur le niveau d'importance que l'environnement social accorde à la profession. Le métier de chirurgien sera perçu comme étant plus valorisant par exemple que celui d'instituteur. Les adolescents se créent donc un paysage de professions convenables ou non en fonction de leur appartenance genrée. La carte cognitive est une représentation imagée de la répartition que les individus ont des métiers.

Figure 1 : la carte cognitive de la représentation des métiers (d'après Gottfredson, 1981, p. 552).



Cette figure nous montre comment se répartissent les métiers en fonction de leur niveau de prestige, et du genre auquel ils sont typés (masculin, féminin ou neutre). Ainsi, nous pouvons nous rendre compte du fait que les choix d'orientation scolaire des adolescents ne s'effectuent pas de manière anodine. Il existe tout un processus de comparaison qui les amène à choisir tel type de métier plutôt que tel autre.

La théorie de Gottfredson a mis en évidence le niveau de développement cognitif et son influence sur les choix d'orientation professionnelle. Elle fait état de la capacité qu'a un individu à juger du niveau de prestige offert par une profession de manière à pouvoir s'auto valoriser à travers celle-ci. En effet, la personne va s'orienter vers une profession qui représente l'idée qu'elle se fait d'elle-même et des avantages qu'elle pourrait lui procurer. C'est cette conception qui va également structurer le sens qu'elle donnera à ses centres d'intérêt. L'individu construit cette carte cognitive des métiers à laquelle il va se référer afin de demeurer dans ce qui est acceptable pour lui ou non. Elle tient également compte des réalités du contexte, c'est dans cette optique que la notion de compromis intervient. Elle a son importance dans la théorie de l'orientation car elle va mettre en lien les choix possibles et les réalités de terrains.

Bem (1988, 2000) aborde également la notion d'orientation sous l'aspect du genre. Son travail représente un élément clé de notre recherche car il nous offre un certain nombre d'outils permettant de mesurer, à travers les stéréotypes de genre, les styles de comportements des managers que nous avons interrogés.

3.3.2. Inventaire des spécificités masculines et féminines : les travaux de Sandra Bem

Bem (1944-2014) a mis en place une théorie pour expliquer le développement du genre et mesurer les caractéristiques de la masculinité, de la féminité et de l'androgynie. Selon elle, les attentes sociales jouent un rôle très important dans la façon dont chaque individu exprime son identité comme étant masculine, féminine ou androgyne[4]. D'après sa théorie, les rôles de genre sont élaborés et maintenus à travers les stéréotypes culturellement situés. Ces stéréotypes correspondent à la représentation que les individus se font du masculin et du féminin en rapport avec ce qu'ils ont toujours connu. La construction de l'identité genrée se

[4] Elle fait partie des premiers qui ont énoncé la notion d'androgynie (une personne est qualifiée d'androgyne si son apparence ne permet pas facilement de déterminer si c'est une femme ou un homme, le terme est dérivé de andros_homme, comme appartenance de genre gynè_femme).

fait tout au long de la vie et lorsqu'un individu a pleinement conscience de son statut d'homme ou de femme, il est quasiment impossible de modifier cette conception, car elle est profondément ancrée en lui.

La théorie du schéma de genre que Bem (1981) développe prend en compte le fait que les individus se basent sur le sexe pour organiser le quotidien à travers un système de catégorisation. Son but était de mettre à mal l'idée d'une conception bipolaire (ou opposée) des sexes, et de favoriser la fusion des traits masculins et des traits féminins afin d'être pleinement fonctionnel pour développer une personnalité dite androgyne. Ce qui laisse entrevoir l'existence de plusieurs types de personnalités allant du plus masculin au plus féminin, en plus des personnalités dites neutres (ni féminines ni masculines, plutôt les deux à la fois). La notion de genre fait partie intégrante du quotidien des sociétés humaines, et les stéréotypes masculins et féminins sont des produits de ces sociétés dont les cultures en déterminent les spécificités. C'est ce qui est fondateur des rôles sociaux liés aux genres. Les spécificités masculines et féminines sont transmises de génération en génération sous forme de programmations mentales permettant aux individus, dès leur acquisition, de les classer comme appartenant à telle ou telle autre catégorie dans un premier temps, et ainsi se les approprier dans un second temps (en fonction de leur sexe). Ce sont des schémas mentaux que nous héritons de nos parents (et toutes les personnes de notre environnement immédiat), qui ont, eux aussi, hérité cela de leurs parents.

Afin de mettre en évidence les différents types de personnalités, Bem (1974) a conçu un test psychologique permettant de mesurer les caractéristiques de la masculinité, de la féminité et de l'androgynie. Le BSRI (Bem Sex Role Inventory) est basé sur les stéréotypes de genre. Dans sa version originale, il contient soixante adjectifs de personnalité (60 stéréotypes de genre) dont : 20 adjectifs ou items associés au genre masculin, 20 adjectifs associés au genre féminin et 20 adjectifs associés au genre neutre. En ce qui concerne les adjectifs liés au genre masculin nous avons par exemple : avoir de l'assurance, être dominateur ou être ambitieux, etc. Puis pour les items de genre féminin, nous retrouvons par exemple, être bienveillant, être conciliant ou être sensible aux besoins d'autrui, etc. Enfin, les items de genre neutres sont par exemple être serviable, être digne de confiance ou encore être sincère. Ces adjectifs permettent de déterminer le type de personnalité des personnes auxquelles le test est administré. En conséquence, ce test peut mettre en évidence quatre types de personnalités (Lorenzi-Cioldi, 1993) :

- ✓ Les personnes masculines : avec un score faible sur les items de féminité et les items neutres, mais un score élevé sur les items de masculinité ;
- ✓ Les personnes féminines : avec un score élevé sur les items de féminité et des scores faibles au niveau des items de masculinité et neutre ;
- ✓ Les personnes androgynes : avec des scores élevés sur les items de masculinité et de féminité, et un score faible sur les items neutres ;
- ✓ Les personnes indifférenciées : qui ont de faibles scores sur les items de masculinité et de féminité et un score élevé sur les items neutres.

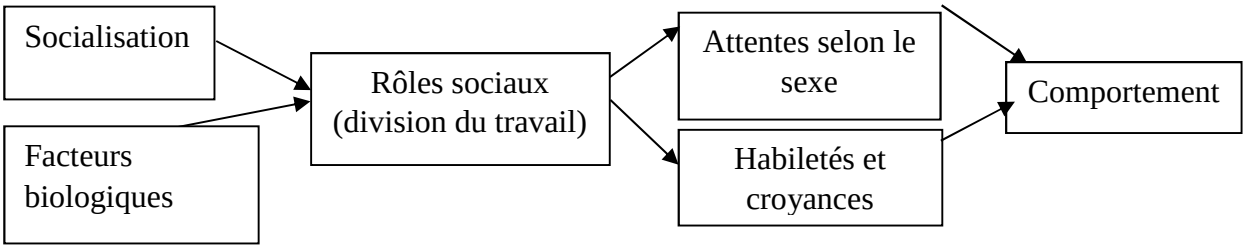
D'autres chercheurs se sont également penchés sur les stéréotypes de genre (Guimond & Roussel, 2001 ; Eagly & Wood, 1991 ; Williams & Best, 1977), nous avons choisi de travailler avec les contributions de Bem car elles offrent des outils permettant une analyse fine des aspects liés aux stéréotypes de genre. De plus, elle propose un instrument de mesure qui a déjà été testé et validé et qui nous offre la possibilité de construire une démarche méthodologique structurée. À l'examen des premières études sur les stéréotypes de genre, nous constatons que ceux attribués aux hommes et aux femmes sont encore entretenus aujourd'hui (Plante, Théorêt & Favreau, 2010). Ils font partie intégrante de notre quotidien, et influencent les rôles et statuts attribués aux individus, ce qui de manière plus large a un impact sur les rapports entre les hommes et des femmes dans les groupes sociaux.

II. Théorie des rôles sociaux d'Eagly

1. Postulat de la théorie des rôles sociaux

Présenté comme le sexe social, le genre se construit à travers le processus de socialisation grâce auquel, hommes et femmes construisent leur identité sociale. Chaque identité en rapport avec chaque genre se développe avec ses spécificités, ce qui fait émerger des différences genrées. La théorie des rôles sociaux d'Eagly (cité par Guimond, 2010, p.158) est basée sur une « conception socioculturelle des différences de genre qui tient compte de certaines différences biologiques, mais accorde un fondement socioculturel aux différences psychologiques entre les hommes et les femmes ». En d'autres termes, selon que nous sommes un homme ou une femme, la culture dans laquelle nous baignons nourrit à notre égard des attentes en termes de comportements, d'activités, de postures, etc. et la théorie d'Eagly (1987 peut se résumer de la manière suivante :

Figure 2 : théorie des rôles sociaux d'Eagly (Guimond, 2010, p. 158)



D'après cette figure (Eagly, 1987), plusieurs éléments pourraient déterminer notre comportement dans les situations auxquelles nous sommes confrontés. À la base, nous sommes dotés d'un patrimoine génétique à travers les facteurs biologiques. Ces caractéristiques déterminent très souvent l'orientation donnée à l'éducation que nous recevons, c'est dans ce cadre que la socialisation va jouer un rôle dans l'attribution des rôles qui sont les nôtres en tant qu'homme ou femme. Prenons l'exemple d'un étudiant qui se forme en psychologie, les attentes que les enseignants développent à son égard sont en adéquation avec les enseignements qui lui sont dispensés. Dans ce sens, ils pourraient par exemple attendre de cet étudiant qu'il devienne psychologue plus tard.

D'après cette approche, au-delà de la notion de socialisation et de celle des facteurs biologiques, nous avons celle des rôles sociaux (qui entraînent la division du travail), des attentes selon le sexe et celle des croyances. Des éléments qui, combinés entre eux, vont influencer nos comportements. Pour la suite, nous souhaitons voir de plus près à quoi renvoient certains des éléments qui composent la théorie des rôles sociaux d'Eagly et qui retiennent particulièrement notre attention. Pour cela, nous présenterons dans un premier temps le lien qui existe entre la socialisation et les facteurs biologiques. Puis dans un second temps, nous aborderons les habiletés, croyances et attentes selon le sexe. Pour finir, nous verrons en quoi consiste la division sexuée du travail et comment elle se manifeste concrètement.

1.1. Socialisation et facteurs biologiques

La socialisation est le processus à travers lequel nous intériorisons des normes (règles sociales formelles/informelles qui régissent les conduites individuelles et collectives : dire bonjour, ne pas tricher, ne pas couper la parole, etc.) et des valeurs (idéaux, principes moraux qui orientent les actions et les comportements : la politesse, l'honnêteté, etc.) qui sont socialement situées. Ces normes et valeurs nous formatent au regard du système social, de

principes moraux qui régissent les conduites et orientent les comportements dans notre environnement. Zaouche-Gaudron (2010) nous rappelle, dans son œuvre basée sur le développement social de l'enfant, des théories de plusieurs chercheurs (Wallon, Mahler, Bowlby) qui mettent en évidence les facteurs qui influencent le développement de l'enfant. L'une de ces théories (Wallon, 1946-1947-1954), se focalise sur le rôle du social dans la fabrication de la personnalité de ce dernier. En effet, dans la conception ''Wallonnienne'', la personnalité de l'enfant se forge grâce à une inter construction de plusieurs facteurs que sont l'affectif, le biologique et le social. Il s'agit ici de considérer l'humain dans sa totalité en tenant compte des éléments qui jouent un rôle important dans son développement aussi bien physique, psychologique que social.

Lorsque nous prenons par exemple le facteur biologique, nous pouvons nous rendre compte que son apport dans le développement de l'enfant revêt un caractère important. Cette importance tient lieu du fait que selon que l'enfant est une fille ou un garçon, la posture, ou du moins les comportements de l'entourage (les parents, les amis, etc.) ne seront pas identiques. En effet, « la différence la plus marquante reste celle qui se situe au niveau des jeux physiques. Les parents donnent aux filles plus de réponses négatives quand elles s'engagent dans des activités motrices expansives. Ils leur accordent plus de réponses positives quand elles s'engagent dans des comportements plus dépendants, et plus orientés vers les adultes. » (Zaouche-Gaudron, 2010, p.40). Des différences de traitement qui renforcent le processus de sexuation chez l'enfant (Zaouche-Gaudron, 1997) étant donné que d'entrée de jeu, il y apparaît une classification sexuée des types de comportements dans lesquels l'un (garçon) ou l'autre (fille) devrait s'engager.

Le processus de socialisation peut prendre une forme différentielle. Cette différenciation dépend de plusieurs facteurs à savoir la catégorie sociale de la famille dans laquelle l'enfant grandit (famille plutôt aisée, ou famille moins aisée), ou encore le sexe de l'enfant (selon qu'il soit une fille ou un garçon). Le cas qui nous intéresse particulièrement est le processus de socialisation différentielle basé sur le sexe, qui semble être à l'origine (entre autres) des différences que nous pouvons observer entre les individus de sexe masculin et les individus de sexe féminin dans nos sociétés. Certaines valeurs, attitudes et comportements sont catégorisés comme étant réservés à chaque catégorie et donc transmis aux filles et non aux garçons et inversement. Dans le contexte gabonais par exemple, des parents vont transmettre à leurs filles la serviabilité, le savoir-faire domestique. En revanche au garçon, il lui sera inculqué le courage, l'esprit de combattant, etc. Situation identique dans le contexte français, où la fille

est appelée à être charmante, à cultiver la douceur et le garçon, fort et courageux, n'a point le droit de pleurer ''comme une fille''. Ce sont ces petits détails qui agissent comme des injonctions dans l'inconscient des individus et finissent par s'installer comme des normes sociales dans le cadre familial dans un premier temps. Dans un second temps, ils ont un impact plus tard hors du cadre familial, dans le monde du travail plus précisément.

Les normes et les valeurs jouent un rôle important dans le processus de socialisation, ce sont des outils ou des moyens qu'il utilise pour intervenir et se poser comme élément constitutif de la vie humaine. Ces outils sont également en lien avec l'environnement culturel dans lequel nous nous situons. Pour mieux comprendre de quoi il s'agit exactement, nous pensons qu'il est nécessaire de préciser à quoi renvoie la culture dans le cadre de notre travail, et quels sont les éléments qui la caractérisent. Outre les normes et les valeurs, nous avons les croyances qui nourrissent les interactions sociales dans les groupes sociaux, ces croyances vont également déterminer les attentes que les individus développent à l'égard de leur participation à la vie sociale de leur groupe d'appartenance.

1.2. Habiletés, croyances et attentes selon le sexe

Cette partie nous révèle trois éléments importants aussi bien pour la théorie d'Eagly que pour notre travail de recherche. En effet, les attentes selon le sexe, les habilités et les croyances sont des aspects qui vont nous permettre de mieux appréhender comment et pourquoi les différences sociales entre les hommes et les femmes tendent à se maintenir dans l'esprit collectif dans la plupart des environnements socioculturels.

Eagly associe dans son modèle théorique les habiletés et les croyances. Cette association montre que les deux concepts sont à considérer l'un à l'égard ou en fonction de l'autre. En ce qui concerne les croyances, elles représentent ce en quoi chacun de nous croit, ce que nous pensons être vrai ou non. Même si le fait de les définir peut en effet sembler difficile car « la difficulté vient de ce que la croyance n'a pas de définition univoque. L'acte de croire comporte en effet des degrés qui vont de la simple idée partagée à la conviction inébranlable et le langage commun distingue parfaitement ces différents niveaux » (Laxenaire, 2007, p.13). La définition des croyances fait état de l'attitude intellectuelle d'une personne qui considère pour vrai un fait ou une idée sans qu'il y ait nécessairement une démonstration objective et acceptable de cette attitude[5]. En d'autres termes, les croyances induisent une forme d'action

[5]Définition inspirée du dictionnaire Carnet 2 Psychologie, en ligne : https://carnets2psycho.net/dico/sens-de-croyance.html

qui sous-entend que les individus adhèrent ou non à certaines idées, à certaines vérités. L'adhésion ici se fait généralement de manière implicite car nous croyons en des idées qui sont considérées comme vraies dans l'environnement dans lequel nous évoluons. Ainsi, les croyances peuvent être collectives, partagées par un groupe ou une communauté d'individus. Mais lorsqu'elles sont liées à notre expérience personnelle, ou à notre environnement plus restreint (famille proche ou amis proches), elles peuvent être considérées comme personnelles. En somme, les croyances sont soit partagées (vérités communes qui font qu'un groupe partage une certaine vision commune des choses ou des évènements…), soit personnelles car directement liées à notre histoire ou à notre parcours personnel.

Les habiletés quant à elles, peuvent être perçues comme la capacité d'un individu à réaliser une action avec une certaine ingéniosité, une efficacité ou une intelligence aussi bien motrice qu'intellectuelle[6]. Elles ont par exemple été abordées en lien avec les théories motivationnelles (Dweck, 1986), et il en ressort que les habiletés peuvent être fixes (non malléables et acquises dès la naissance), ou au contraire malléables et acquises avec le développement. Ainsi définies, les croyances et les habiletés sont mises en lien dans la perspective d'une transmission et d'une accentuation des différences entre hommes et femmes dans les sociétés. Des croyances parfois fondées (les différences physiques entre hommes et femmes sont un fait), au-delà du fait qu'elles soient des actes cognitifs (nous croyons en une idée, en un fait), elles sont socialement construites et par la même occasion, partagées.

Ces différents éléments nous amènent à illustrer, à travers le travail d'Eagly, que les croyances liées aux habiletés (physiques et intellectuelles) des hommes et femmes vont influencer non seulement les attitudes des individus vis-à-vis de ces derniers (hommes et femmes). Mais aussi, elles poussent à développer des attentes spécifiques en fonction du sexe des individus. Autrement dit, aussi bien les parents adoptent une attitude différente selon que leur enfant est une fille ou un garçon, aussi bien, ils développent des attentes différentes vis-à-vis de ce dernier. Et enfin, ces attitudes différentes auront une influence sur le comportement que les filles et garçons mettent en exergue. Lorsque ce comportement n'est pas conforme aux attentes, la notion de comportement déviant intervient, et fait de celui qui se comporte comme tel un individu qui ne respecte pas les normes ou les valeurs qui prévalent dans son environnement en fonction de sa catégorie d'appartenance.

---

[6] http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/habilet%C3%A9/38757#UFlxFU2HU04EXt7t.99

Le comportement représente le dernier élément du modèle théorique d'Eagly. En effet, il semble être le produit ou du moins le résultat de l'influence des différents facteurs que nous avons précédemment présenté. Il s'agit des facteurs biologiques qui se combinent et orientent le processus de socialisation, ce qui entraîne une distinction des rôles sociaux en fonction des différences. Puis, sous l'influence des attentes et des croyances liées au sexe, les individus vont se comporter de manière à demeurer conformes à ces attentes que l'environnement social nourrit à leur égard. Il y a des spécificités associées aux hommes et aux femmes, et donc au masculin et au féminin. Ce sont ces spécificités qui suggèrent implicitement les rôles liés à chaque catégorie. Étant donné qu'il y a des rôles qui semblent réservés aux différentes catégories, un certain nombre d'attentes en termes de comportements envers ces derniers se créent. En d'autres termes, on s'attend à ce que, idéalement, un homme se comporte d'une certaine manière et une femme d'une autre au regard des croyances et normes en vigueur dans l'environnement social dans lequel nous nous trouvons. De manière inconsciente, nous cherchons à nous comporter en adéquation avec ces attentes et demeurer ainsi dans les normes, dans le cas contraire, nous sommes considérés comme des transgresseurs de ces normes.

Pour mieux comprendre les apports des recherches sur les différences liées au sexe, Eagly et Wood (1991) nous montrent l'importance des méta-analyses car elles offrent une perspective unique pour le développement du champ théorique qui concerne ce domaine. Le but de ces analyses est d'avoir une vue d'ensemble sur ce qui a été fait et de considérer la généralisation des résultats dans un angle plus large. Il ressort donc de leur méta-analyse (qui a fortement été aidée par la théorie des rôles sociaux, notamment en ce qui concerne la sphère professionnelle), que les différences entre les hommes et les femmes peuvent s'observer dans la manière de leader. Les femmes mettent plus en exergue un leadership plus démocratique et les hommes un leadership plus autocratique. La théorie des rôles sociaux d'Eagly (1987) concerne donc les différences effectives entre les sexes. Ces différences sont la conséquence de l'aspiration au conformisme que les gens développent vis-à-vis des attentes liées à leur rôle social (Leyens, Yzerbyt, Schadron & Monteil, 1996). Sa particularité est d'avoir mis en évidence l'attribution de rôles distincts pour les hommes et pour les femmes sur la base des différences biologiques, ce qui entraîne des conséquences dans les différentes sphères de la vie, produisant des phénomènes tels que la division sexuée du travail, en ce qui concerne la sphère professionnelle.

2. Division sexuée du travail

Le travail fait partie intégrante de la vie humaine. Il offre aux hommes et aux femmes le confort, la valorisation et la reconnaissance sociale. Bien que les domaines d'interventions ne soient pas toujours identiques, les hommes et les femmes travaillent depuis la nuit des temps. Nous constatons, cependant, comme une volonté dissimulée d'occulter une partie de l'histoire du travail des femmes, dont l'activité a été réduite au cadre domestique. Battagliola (2008, p. 3) essaie de « mettre au jour une histoire occultée par une historiographie écrite essentiellement au masculin ». Cette historiographie masculine a été critiquée en mettant l'accent sur plusieurs points, notamment la constitution d'une évolution des femmes en marge de celle des hommes. Or, lorsque nous analysons cette évolution, c'est souvent sous l'angle de leurs rapports à l'autre sexe, c'est-à-dire aux hommes, qu'elle est appréhendée.

La division sexuée du travail, autrement dit le fait que certains postes ou certains secteurs d'activités soient réservés aux femmes et d'autres aux hommes, tire son origine des sociétés anciennes où effectivement, certaines activités étaient la chasse gardée des hommes et d'autres celle des femmes. Prenons le cas de la chasse, de la pêche ou de la cueillette. Dans son livre consacré à "*l'anthropologie de la division sexuelle du travail*", Testart (2014) explique pourquoi la chasse était réservée aux hommes et la cueillette aux femmes en utilisant le postulat de la mobilité. Ce postulat stipule que, puisque les femmes mettent au monde des enfants qu'elles doivent par la suite allaiter, il leur était donc impossible de se déplacer pour chasser le gibier. Cette explication nous montre comment sur la base d'une réalité physiologique, les activités étaient réparties dans les groupes sociaux. Les différences biologiques sont par conséquent l'un des facteurs conduisant à cette division sexuée du travail.

De nos jours, ce phénomène peut s'observer aussi bien dans les entreprises publiques que privées par une surreprésentation des femmes dans certains métiers, comme ceux relatifs au domaine social. À ce sujet, Bessin (2009)[7] parle d'ailleurs d'une forte féminisation des métiers du social, avec 97 % des aides à domicile ou aides ménagères, assistantes maternelles et secrétaires en France qui sont des femmes, contre 2 % des ouvriers du bâtiment. Au Gabon, la situation n'est guère différente, d'autant que 98 % des aides ménagères et secrétaires sont des femmes. Elles restent cantonnées à certains métiers qui ont un lien avec les vertus féminines traditionnelles comme l'énonce Marguerite Yourcenar (Cité par Filaire, 2011). Cela

[7] Bessin M., " La présence sociale en polyvalence de secteur. Enjeux de temporalisation et de sexuation dans l'accompagnement par des assistantes sociales ", in Bessin M. & al. Le genre de l'autonomie. Enquêtes sur la sexuation des interventions sociales, rapport de recherche pour la MIRE/DARES, IRIS-CSPRP, avril 2009, pp. 155-194.

a pour conséquence une concentration massive des femmes dans les métiers dits supports ou dans le social et une sous-représentation dans d'autres, plus typés masculins. Plusieurs métiers sont majoritairement occupés par les femmes. Le Tableau suivant nous résume assez bien la situation telle que nous pouvons l'observer en France.

Tableau 2 : les métiers les plus féminisés en France

	Nombre d'emplois total en milliers	Nombre de femmes en milliers	Part de femmes en %
Aides à domicile et aides ménagers et assistants maternels	992	969	97,7
Agents d'entretien	1 234	870	70,5
Enseignants	1 042	685	65,7
Vendeurs	829	610	73,5
Employés administratifs de la fonction publique	806	592	73,4
Aides-soignants	575	521	90,4
Infirmiers, sages-femmes	543	476	87,7
Secrétaires	434	424	97,6
Employés administratifs d'entreprise	394	303	76,9
Employés de comptabilité	334	283	84,6
Employés de maison	243	230	94,3

Source : tiré de, Observatoire des inégalités (2014), d'après l'INSEE, données 2011

D'après ce Tableau, nous voyons qu'en plus des métiers tels qu'aides à domicile et assistants maternels, les métiers d'enseignants (65,7 %), d'aides-soignants (90,4 %) et d'employés de comptabilité sont fortement occupés par les femmes.

La question liée aux inégalités de traitement dans le monde professionnel entre hommes et femmes représente un enjeu important aussi bien pour les concernés que pour les politiques. Aujourd'hui encore, ces inégalités entraînent une forme de ségrégation genrée basée sur l'idée d'une certaine incapacité des femmes ou des hommes à exercer certains métiers. Pourtant, ils ont démontré leur aptitude à occuper des postes qui étaient au préalable réservés aux personnes du sexe opposé. Des auteures telles que Maruani (2000), Battagliola (2008) et Héritier (2010) nous montrent à travers leurs œuvres que, malgré les avancées dans le sens de l'égalité hommes-femmes, il existe toujours des écarts entre ces derniers. Ces écarts traitent l'un (homme) en position plutôt dominante et l'autre (femme) en position d'infériorité conduisant ainsi à une relation asymétrique.

3. Relations asymétriques entre hommes et femmes dans la société

3.1. Domination masculine encore d'actualité de nos jours :

Selon le dictionnaire de psychologie (Sillamy, 2010), la notion de domination fait référence à l'action de dominer, c'est-à-dire d'exercer son autorité ou son influence sur le plan moral, politique, etc. Elle revêt un caractère négatif lorsqu'elle contribue à créer des inégalités. Dans le cadre de ce travail, nous considérons la domination comme élément régulateur des relations entre les hommes et les femmes. Leurs rapports se déploient dans une « hiérarchie des catégories de sexe (mâle/femelle) telles que le sexe masculin et les caractères, fonctions et prérogatives qui lui sont attribuées collectivement sont considérées comme supérieures au sexe féminin et aux caractères, fonctions et champs qui lui sont réservés. Hiérarchie qui se traduit par ce que l'on appelle la ''domination masculine'' » (Héritier, 2010, p.12). Cette domination masculine fait référence à cette position de supériorité qui a été attribuée à l'homme depuis toujours et qui relègue la femme dans la position de dominée.

Précisons que la relation de pouvoir entre l'homme et la femme prend naissance dans la famille qui est « le lieu où se reproduit la domination masculine et où trouve son origine la place infériorisée des femmes dans le monde du travail » (Battagliola, 2008, p.4). Et cela s'est répandu et continue de se répandre dans des sphères autres que celle de la vie privée. Nous remarquons de nos jours une forte présence des femmes au bas de la hiérarchie des catégories socioprofessionnelles (les femmes représentent notamment, d'après l'observatoire des inégalités, 77 % des employés, 51 % des professions intermédiaires contre 16 % des chefs d'entreprises et 40 % des cadres supérieurs en France). Au Gabon, nous constatons une certaine hégémonie masculine fortement ancrée dans les traditions car le Gabon est une société imbibée d'une culture patriarcale. La domination masculine est donc intégrée dans les us et coutumes et repose sur « l'idée selon laquelle la société tout entière approuverait la suprématie de l'homme sur toute chose » (Mayila Gawandji Oloundigolo, 2012, p. 26), ce qui a pour conséquence une relation entre les sexes « liée à la domination de l'homme sur la femme » (p.27).

La supériorité masculine, observable à travers des critères présents aussi bien dans la sphère privée que la sphère professionnelle, est une réalité omniprésente. Son ancrage dans les pratiques quotidiennes rend difficile l'émergence d'une prise de conscience généralisée tant les choses semblent normales telle qu'elles sont. Même si, soulignons-le, elle a des effets que nous pouvons qualifier de négatifs notamment en termes de répartition des rôles sociaux entre

les hommes et les femmes. Au niveau de l'accession des femmes aux postes à hautes responsabilités par exemple, elles rencontrent encore de grandes difficultés malgré les évolutions en termes de textes de loi anti discrimination en leur faveur.

Bourdieu (1998) dans son livre consacré à ce phénomène nous montre, à travers des études empiriques sur les sociétés Kabyles (Berbères), comment se construit cette domination masculine et les facteurs qui la favorisent. Ces facteurs sont la répartition traditionnelle inégale des activités quotidiennes en fonction des habitus et symboles qui forgent notre système de pensées et nous empêchent ainsi de percevoir l'injustice dans laquelle nous baignons. Une place d'infériorité est attribuée à la femme qui, en retour, adopte vraisemblablement une posture de soumission. Cette soumission entraîne des conséquences liées à une forme d'autocensure dans laquelle elle s'exerce. Et celle qui de manière ambitieuse ose dépasser ces clivages, est sujette à un parcours d'obstacles jalonné de phénomènes qui ralentissent son parcours.

3.2. Du plancher collant au plafond de verre : le parcours d'obstacles des femmes dans le monde du travail

Le « plafond de verre » est une notion introduite dans la littérature anglo-saxonne en 1986 par Hymowitz & Schellhardt (cités par Dreher, 2003). Elle a été utilisée pour représenter de façon imagée la situation de la femme dans le monde du travail. Les rapports entre les hommes et les femmes sur le plan professionnel sont constitués par une multitude d'inégalités de traitement (inégalités salariales par exemple) qui sont plutôt en faveur des hommes. En plus de l'inégalité de traitement salarial, plusieurs autres inégalités sont observables et persistent encore de nos jours. Nous avons la répartition dans certains métiers comme nous le stipulions déjà et à certains niveaux hiérarchiques où la présence des femmes est de moins en moins soulignée. Pour lutter contre les inégalités, des programmes d'actions sont mis en place par les organisations dans plusieurs pays (notamment au Gabon et en France).

Au-delà de ces quelques indicateurs susmentionnés (inégalité salariale, plafond de verre…), les causes semblent bien plus profondes. Elles révèlent une certaine résistance au changement, changement qui permettrait aux hommes et aux femmes de prétendre à un traitement égal sur le plan professionnel. En effet, personne ne peut douter du fait que les femmes soient sujettes à des phénomènes tels que le plafond de verre, le plancher collant ou encore la paroi de verre. Toutes ces expressions sont une représentation imagée ou métaphorique des obstacles vis-à-vis desquels les femmes se trouvent confrontées dans leur

évolution professionnelle et cela de manière souvent voilée. Ces obstacles définissent la discrimination liée au genre à laquelle elles font face. À cet effet, Coenen-Huther (2010) constate qu'une « très forte ségrégation horizontale du marché du travail existe dans les pays occidentaux. Les femmes y sont concentrées dans un nombre limité de branches économiques censées mieux convenir aux qualités féminines que masculines, comme l'éducation des petits enfants, les soins aux malades, le travail de bureau, la vente dans les grandes surfaces ». Cette ségrégation perdure encore de nos jours au regard des statistiques en matière de représentativité des hommes et des femmes dans certains corps de métiers.

Sur le plan professionnel, il existe un seuil à partir duquel les femmes sont sous-représentées. Elles atteignent de plus en plus le statut de cadre car de plus en plus présentes à ce niveau de la hiérarchie dans les entreprises, surtout dans les professions libérales. En revanche, aux niveaux hiérarchiques les plus élevés, elles sont de moins en moins présentes. Cette réalité est d'autant valable pour la France que pour le Gabon, et révèle selon nous que peu importe le contexte culturel, ou socio-économique, les femmes ont encore des difficultés à accéder aux postes de direction ou à hautes responsabilités. Nous entendons par postes à hautes responsabilités ici, les postes qui donnent un pouvoir de décision élevé et dont le statut place la personne dans les instances de direction ou de gouvernance.

C'est durant les années 2000 (Laufer, 2004) que la notion de « plafond de verre » est introduite dans la littérature francophone. Elle est utilisée dans le but de sensibiliser la société aux discriminations (et les inégalités professionnelles que ces discriminations entraînent) dont les femmes sont l'objet durant leur carrière professionnelle. L'image du plafond de verre auquel elles se heurtent dans leur trajectoire professionnelle illustre assez bien le caractère difficile que requiert leur ascension professionnelle. En effet, les femmes rencontrent plus d'obstacles lorsqu'il s'agit de monter en grade (plafond), mais ces obstacles sont très souvent invisibles (Verre) et ne peuvent s'appréhender qu'à travers une fine analyse du vécu de ces femmes et des chiffres présentant les statistiques hommes-femmes.

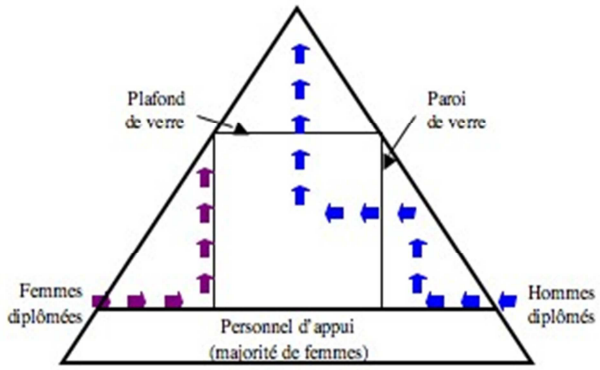
L'intérêt de l'usage de cette expression métaphorique est donc de sensibiliser en vue de faire évoluer les réflexions sur la situation de la femme dans le monde du travail. Elle fait référence à un ensemble de barrières artificielles et de préjugés qui s'opposent à l'évolution des individus (notamment les femmes) qualifiés dans les organisations (Morrison & al., 1987). Non seulement il est difficile pour les femmes d'accéder à des postes à hautes responsabilités, mais aussi plus elles évoluent dans la hiérarchie, plus les obstacles s'intensifient. Baxter et Wright (2000) ont testé cette hypothèse à travers une étude

comparative basée sur des données provenant des États-Unis, de l'Australie et de la Suède. Leur conclusion est qu'il existe des preuves évidentes de la différence de traitement entre les hommes et les femmes dans les sphères dirigeantes. Les chances des femmes d'accéder à des postes à hautes responsabilités sont inférieures à celles des hommes, mais il n'y a pas de manière évidente, un effet systématique du plafond de verre aux États-Unis et les indices sont faibles dans les deux autres pays.

Toutefois, l'usage de cette expression de « plafond de verre » a été critiqué car présentant des limites. En effet, « l'image d'un plafond auquel se heurtent les femmes pour accéder à certaines positions ne permet guère de saisir la dynamique de construction des inégalités sexuées aux différents stades des carrières professionnelles : le recrutement, l'affectation dans les premiers emplois, les mobilités horizontales (fonctionnelles, géographiques…), les statuts et modes de rémunération. Elle peine aussi à rendre compte des inégalités sexuées sur longue période » (Buscatto & Marry, 2009, p.171). D'ailleurs, Guillaume et Pochic (2007) soulignent la rareté des tests statistiques sur le plafond de verre, ce qui est dû à la difficulté d'obtenir des indicateurs détaillés sur la position hiérarchique dans les groupes de cadres.

D'autres expressions ont été employées pour illustrer la situation des femmes dans le monde du travail. Soulignons que le plafond de verre est une forme de ségrégation verticale (les hommes au sommet et les femmes au bas de l'échelle hiérarchique ou à des niveaux intermédiaires). Il existe une autre forme de ségrégation, qualifiée cette fois d'horizontale. Ainsi, l'expression « paroi de verre » renvoie au fait que « les femmes sont concentrées dans des secteurs majoritairement ''féminins'' et les hommes dans des secteurs majoritairement ''masculins''… » (Buscatto, 2014). Phénomène qui révèle l'état général de la société où subsiste la division sexuelle du travail. À l'instar du plafond de verre, la « Paroi de verre » ou « Glass wall » traduit des « mécanismes subtils : lorsque les femmes arrivent à atteindre un haut niveau sur l'échelle hiérarchique, elles se retrouvent en fait dans des secteurs ou des services considérés comme ayant une importance moins centrale, un rôle moins stratégique dans l'organisation de l'entreprise (Ressources humaines ou administration) » (Cappellin, 2010, p.36). Tout semble être plus difficile pour les femmes lorsqu'elles nourrissent l'ambition de construire une carrière professionnelle aboutie. Celles qui y parviennent se retrouvent cantonnées à des postes dans des métiers support avec moins d'impact stratégique dans la structure. C'est une forme de ségrégation qui porte plutôt sur le secteur d'activité. Le schéma suivant illustre de manière synthétisée les phénomènes que nous venons de décrire.

Figure 3 : Plafond et Parois de verre dans la pyramide organisationnelle (Cappelin, 2010)



À travers cette figure, nous pouvons mieux appréhender le processus qui articule le parcours professionnel des femmes comparativement à celui des hommes. Elles vont du plancher collant, au plafond de verre, en passant par les parois de verre. Nous remarquons qu'au niveau le plus bas de l'échelle, la majorité des employés, personnel d'appui ou support sont des femmes. Cette situation a été qualifiée de « Plancher collant », car elles ont du mal à décoller de ce niveau. Celles qui y arrivent rencontrent d'autres sortes de difficultés. À un niveau moyennement élevé, elles demeurent dans les métiers les moins considérés sur le plan stratégique dans les organisations et ont du mal à s'intégrer dans la sphère dirigeante qui a été jusque-là réservée aux hommes. Ces phénomènes sont des conséquences d'un processus qui tire son origine des systèmes de catégorisation en vigueur dans les groupes sociaux. Les différences entre les hommes et les femmes s'installent dès le plus jeune âge. Elles construisent et nourrissent les identités individuelles et collectives grâce aux stéréotypes de genre. Ces derniers créent, dans une certaine mesure, ce que nous entendons ici par relation asymétrique. Ces relations asymétriques sont perceptibles sur les plans sociaux et économiques dans nos sociétés. Dans les cas particuliers du Gabon et de la France, des lois en faveur de l'émancipation des femmes ont été votées, mais nous constatons que leur impact sur la situation économique et sociale de ces dernières est moindre, d'autant que la situation n'a fondamentalement pas changé.

III. Hommes et femmes dans l'espace public en France et au Gabon

Les femmes représentent un peu plus de la moitié de la population mondiale de nos jours. Elles constituent par conséquent une force vive dont la situation sociale et économique mérite d'être analysée. Cette analyse a pour objectif de mettre en évidence les éléments (dispositif légal et actions des organisations en leur faveur) qui contribuent à leur épanouissement

personnel et professionnel, ainsi que ceux qui font encore office d'obstacles. Pour cela, un tour d'horizon des textes et lois en faveur d'une meilleure intégration nous paraît important. Ensuite, nous aborderons comment les hommes et les femmes sont répartis dans l'espace public gabonais et français à travers certaines données statistiques.

1. Présentation générale des deux pays et tour d'horizon des lois en faveur de l'épanouissement des femmes

1.1. En France :

Composé d'environ 66,6 millions d'habitants (dont 51 % de femmes et 49 % d'hommes), la France est un pays dont l'histoire est fortement nourrie d'une multitude de luttes entre les différentes classes sociales. Hommes et femmes y entretiennent des relations de hiérarchie sociale dans lesquelles les uns ont souvent dominé les autres. Depuis la Déclaration des droits de la femme et de la citoyenne en 1791 par Olympe de Gouges[8], jusqu'au vote de la loi pour une égalité réelle entre les hommes et les femmes[9], nous pourrions penser à une amélioration de la situation des femmes. Le constat est plutôt désolant. En effet, ce n'est qu'au cours de ces dernières décennies que les choses ont véritablement évolué, même s'il reste encore beaucoup à faire. La multitude de lois et ordonnances allant dans le sens de la lutte contre les discriminations faites aux femmes dénote d'une certaine volonté des institutions de mettre un terme aux inégalités hommes femmes.

L'histoire des femmes est jalonnée de combats pour l'obtention de droits : droit de vote, droit de travailler, etc. Ces droits leur étaient refusés à cause de leur statut de femme, alors réduite à n'être qu'une propriété de l'homme, et n'ayant donc aucune existence propre. Dans un monde logiquement masculin, où l'homme représente la norme, la catégorie générique, la référence, le genre qui l'emporte sur l'autre lorsqu'il y a un pluriel mixte (Tavris, 1992), la femme était relayée au second plan. Il a donc fallu pour ces dernières, catégorie inférieure et dominée, de se battre pour obtenir la reconnaissance en tant qu'être humain à part entière, capable de réfléchir, de travailler toute seule et de disposer de son existence. Ce n'est qu'après différentes luttes qu'elles obtiennent certains droits. En France, nous avons par exemple l'obtention du droit de vote et d'éligibilité en 1944, ou bien plutôt, en 1924 avec l'uniformisation des programmes scolaires hommes et femmes avec la création d'un

[8]Ligue des droits de l'Homme : http://www.ldh-france.org/1791-DECLARATION-DES-DROITS-DE-LA/

[9] Adoptée en 2014 sous le numéro : LOI n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Et consolidée au 27 septembre 2016.

baccalauréat unique. Grâce à ces avancées historiques, nous pouvons observer aujourd'hui la progression du taux de scolarisation des jeunes filles, avec leur accès à certaines professions réservées à la base aux hommes (Conducteurs de machines de construction, ouvrier du bâtiment, pompier, électricien, etc.). Des améliorations qui interviennent après une série de contestations et de revendications des femmes elles-mêmes (avec l'aide des hommes qui avaient pris conscience de la nécessité de les intégrer dans la vie active de la société).

Plus récemment, plusieurs lois ont été votées par les autorités françaises afin d'améliorer la situation des femmes et cela dans plusieurs domaines d'activités. C'est notamment le cas en politique, avec la loi constitutionnelle de 2008 sur la parité dans les responsabilités professionnelles et sociales. Cette loi favorise, entre autres, l'égal accès des hommes et des femmes aux mandats électoraux et aux fonctions électives. Dans le monde de l'entreprise, le décret n° 2012-1408 du 18 décembre 2012, relatif à la mise en œuvre des obligations des entreprises pour l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, renforce la pénalité qui pèse sur les entreprises qui ne respectent pas leurs obligations en matière d'égalité professionnelle pour tous[10]. Toutes ces mesures ne sont pas mises en place uniquement pour faciliter la promotion des femmes dans les espaces de la vie quotidienne, il s'agit aussi d'appliquer une sanction à ceux-là qui ne les respecteraient pas. La notion d'obligation de faire fait donc son apparition, même si nous sommes tentée de nous demander pourquoi en arriver à cet état des faits pour des choses qui devraient pourtant être appliquées sans la peur d'une éventuelle sanction. Telle est la situation qui prévaut encore de nos jours dans le contexte français.

1.2. Au Gabon

Peuplé de près de 1,8 million d'habitants (dont 51 % de femmes et 49 % d'hommes en 2015), le Gabon est un pays situé au centre ouest de l'Afrique. Son histoire est étroitement liée à celle de la France en tant qu'ancienne colonie française. Ses institutions manifestent jusque-là la volonté de lutter contre les discriminations faites aux femmes car elles représentent une grande partie de la force vive de la nation Gabonaise. En effet, elles sont légèrement plus nombreuses que les hommes, il est donc nécessaire de leur offrir un environnement socio-économique propice à leur épanouissement. Conscientes de cette

[10] Ministère des Familles, de l'Enfance et des droits des femmes (en ligne) http://www.familles-enfance-droitsdesfemmes.gouv.fr/le-nouveau-decret-sur-legalite-professionnelle-est-paru-au-journal-officiel/

situation, les autorités gabonaises ont, à l'instar de la France, mis en place un dispositif légal constitué de plusieurs lois, ou de textes en faveur de la promotion de la femme.

Avant d'aborder les aspects des différents textes, il nous semble judicieux de faire un bref rappel historique sur l'évolution du travail des femmes au Gabon. Le but est de montrer qu'à l'instar de leurs homologues occidentales (Françaises), les Gabonaises sont passées par plusieurs étapes afin d'obtenir aujourd'hui ce statut de salarié, cette autonomie, et cette indépendance qui sont les leurs aujourd'hui. Leur histoire est fortement liée à l'évolution des sociétés, elle passe d'une vision traditionnelle et rurale à une vision plus moderne. Dans la perception traditionnelle et rurale, il ressort que la femme occupait principalement le rôle d'épouse et de mère et le père était pourvoyeur de ressources. Il faut dire que « les sociétés traditionnelles sont des sociétés où l'organisation du travail et la production de richesses matérielles sont destinées à la subsistance, avec des portions réservées aussi bien à l'alimentation qu'à la récolte prochaine, aux différentes cérémonies qu'à l'échange. Dans ces communautés, le fruit du travail de chacun est perceptible, ce qui confère au travail un caractère (re)valorisant » (Mayila Gawandji Oloundigolo, 2012, p.95). Chacun avait donc son rôle à jouer dans cette organisation.

La propension à la division sexuelle du travail est donc fortement intégrée, l'homme a ses prérogatives et la femme a les siennes. Cette division du travail se ressent encore aujourd'hui à travers les difficultés d'ascension professionnelle de la femme gabonaise aux charges domestiques de l'activité familiale. Sa part de responsabilité est restée très longtemps considérée comme du non-travail car non rémunérée. Le lien social était constitué à travers ces différents rôles et attribuait ainsi à chacun sa place dans le groupe. Au fil du temps, de nouvelles formes d'organisation se sont imbriquées dans la façon de faire des populations, entraînant ainsi de nouveaux comportements. Les jeunes filles ont obtenu leur accès à la scolarisation et par conséquent, leur intégration dans l'espace professionnel public les poussant très souvent à abandonner certains dogmes liés à la tradition comme la soumission et la dépendance à l'homme et en adopter d'autres comme l'émancipation et l'indépendance.

En 2010, la signature de la déclaration de l'engagement à respecter la promotion des droits des femmes par les autorités gabonaises (par les membres des deux chambres du parlement), en collaboration avec le Fond des Nations Unies pour la Population (l'UNFPA), dénote du retard accumulé par le Gabon sur cette problématique. Cette action avait pour principal objectif de mettre un coup d'accélérateur dans la gestion des mesures promouvant la non-discrimination des femmes, par conséquent, le respect de leurs droits, de manière à établir une

certaine égalité avec les hommes. Un ministère est spécialement dédié à la promotion des droits des femmes. Il a été créé grâce aux Organisations Non Gouvernementales (ONG) féminines regroupées afin de lutter pour une cause commune. Elles ont, suite à cela, mis en place un observatoire des droits des femmes et de la parité, dans le but de relever les exactions commises sur ces dernières et de les dénoncer par la même occasion pour une action plus efficace.

Les institutions gabonaises ont, au regard de tous ces éléments, la charge de mettre en place des conditions favorables au respect des droits des femmes et intégrer ainsi la dimension « genre » dans les programmes de développement. Il s'agit d'être en accord avec par exemple l'article 2 de la constitution gabonaise qui met en avant « l'égalité de tous les citoyens devant la loi, sans distinction d'origine, de race, de sexe, d'opinion ou de religion [11]». Hommes et femmes devraient jouir des mêmes droits en tant que citoyens, mais cela semble être difficile à appliquer. Dans la perspective de gommer cet écart, plusieurs textes ont été votés, partant de la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) ratifiée en 1982, jusqu'au protocole relatif aux droits des femmes en Afrique de la charte africaine des droits de l'homme et des peuples en 2011. Ce texte adopté en juillet 2003 se focalise sur l'engagement des États africains à mettre un terme aux discriminations et violences faites aux femmes. Un autre objectif est également visé par ces différents textes de loi, ils s'inscrivent dans le cadre des politiques et programmes pour assurer l'autonomisation des femmes et une plus large participation de ces dernières dans la vie publique. Tout comme en France, ces mesures ont été mises en place dans divers domaines d'activités, notamment au niveau politique, législatif, économique et social.[12] Il s'agit donc de promouvoir l'indépendance et l'épanouissement des femmes à travers une législation solide en termes de réglementations. Toutefois, nous remarquons malgré cela qu'il existe encore de gros écarts entre les hommes et les femmes dans plusieurs sphères de la vie sociétale. Ces écarts sont observables au niveau de la répartition des hommes et des femmes dans l'espace public français et gabonais.

2. Répartition des hommes et des femmes dans l'espace public des deux pays

Hormis le fait d'avoir en commun un certain nombre d'éléments dont un passé historique qui les lie l'un à l'autre, la France et le Gabon sont deux États dans lesquels la question du

[11] http://democratie.francophonie.org/IMG/pdf/Gabon.pdf.
[12] OMS, bureau régional de l'Afrique.

genre, du rapport social entre les sexes a alimenté et continue d'alimenter les débats de nos politiques. Cela montre que les choses tendent à évoluer car la quête des solutions efficaces n'est jusque-là pas vaine. Nous avons vu que plusieurs mesures ont été mises en place afin de promouvoir l'autonomie des femmes et par là, le plein exercice de leurs droits dans un contexte qui les respecte en tant qu'être humain capable de s'autoréaliser. Néanmoins, on peut dire que ces lois demeurent inefficaces quant à l'amélioration de la situation des femmes aussi bien en France qu'au Gabon. Les écarts dans plusieurs secteurs d'activités n'ont pas été considérablement réduits de manière à aboutir à un certain équilibre entre les hommes et les femmes. Examinons le Tableau suivant qui regroupe plusieurs éléments de comparaison au regard de certains critères dans les deux pays :

Tableau 3 : quelques chiffres en termes de représentativité entre le Gabon et la France

	France : 66,6 millions d'habitants		**Gabon : 1,8 million d'habitants**	
	Femmes (%)	Hommes (%)	Femmes (%)	Hommes (%)
Population totale	51	49	51	49
Population active	67,5	75,5	40,74	77,55[13]
Taux de chômage	47,60	52,40	41,3	36,9
Taux de chefs d'entreprise	30	70	.	.
Taux de députés	27	73	14	86
Taux de sénateurs	25	75	18	82
Leaders partis politiques	5	95	0	100

Nous avons synthétisé les données à travers lesquelles nous pouvons examiner la situation générale des femmes comparée à celle des hommes au Gabon et en France. Les chiffres contenus dans ce Tableau nous montrent comment à travers ces deux pays, la place de la femme est encore loin d'être égale à celle de l'homme. Le seul domaine dans lequel les hommes semblent subir plus que les femmes, est celui du chômage notamment en France (ce qui n'est pas le cas au Gabon). En effet, le taux de chômage en 2016 est plus élevé chez les hommes que chez les femmes. Entre 2008 et le deuxième trimestre 2012, le nombre d'hommes au chômage a augmenté de 64 % contre 38 % pour les femmes, d'après l'observatoire des inégalités. Au total, on a enregistré sur cette même période 610 000 hommes et 355 000 femmes supplémentaires parmi les demandeurs d'emploi. Cela faisait

[13] http://www.bmcetrade.co.ma/fr/observer-les-pays/gabon/economie-3.

désormais 272 000 hommes demandeurs d'emploi de plus que de femmes[14]. Cette situation s'explique principalement par une augmentation de la création d'emplois dans les secteurs majoritairement réservés aux femmes (enseignement, santé, domestiques, services à la personne, etc.), et elles ont su en tirer profit. Ce qui n'est pas le cas au Gabon, car le taux de chômage des femmes est plutôt supérieur à celui des hommes.

Les autres critères d'observation nous permettent de nous rendre rapidement compte que les inégalités perdurent encore dans d'autres domaines. En politique par exemple, aussi bien en France qu'au Gabon, certaines institutions n'ont pas encore atteint la parité tant souhaitée par les deux gouvernements. Les femmes sont encore fortement sous-représentées (25 % de femmes sénatrices contre 75 % d'hommes en France, 18 % de femmes contre 82 % d'hommes au Gabon). Le même phénomène s'observe pour le cas des députés, de même qu'en ce qui concerne le leadership dans les partis politiques. Il n'y a, en effet, quasiment aucune femme leader dans un parti politique au Gabon, et on en dénombre moins de 5 % en France. Cette répartition des hommes et des femmes dans l'espace public des deux pays ne représente qu'une partie des éléments observables permettant d'appréhender les rapports entre les deux sexes, et les mécanismes qui en découlent en termes de traitements correspondants aux différents statuts. D'autres critères d'observation peuvent permettre de mettre en évidence la persistance des inégalités de traitement entre les hommes et les femmes, cela surtout dans le monde du travail.

3. Persistance des inégalités de traitements sous forme de discriminations à l'embauche et dans l'emploi :

Les discriminations à l'embauche et dans l'emploi sont encore d'actualité, malgré les campagnes de sensibilisations, les lois en vigueur en faveur de la non-discrimination et l'égalité de chance pour tous. Les entreprises, à travers les recrutements par exemple, continuent à traiter les individus appartenant à certaines catégories (genre, origines, âge…), qui n'ont aucun lien avec l'emploi à pourvoir, différemment des autres, ne respectant pas le principe d'égalité. Bien que l'accès aux preuves de discrimination liée à l'embauche ne soit pas aisé, des études ont mis en évidence des méthodologies permettant de détecter des éléments de discrimination (Du Parquet & Petit, 2011 ; Petit, 2003 ; Heckman, 1998).

[14] Observatoire des inégalités : http://www.inegalites.fr/spip.php?article1122.

Petit (2003) examine une méthodologie basée sur l'étude d'audit par couples ayant des caractéristiques similaires. Ce qui les différencie, c'est leur appartenance à une certaine catégorie bien déterminée (le sexe par exemple). Le but est de voir si l'une des catégories est plus recrutée que l'autre. Ces études basées sur le principe d'audit par couples mettent en évidence la discrimination à l'embauche contrairement à d'autres études basées sur des éléments statistiques ou économétriques standards qui ne parviennent pas à isoler toute forme de discrimination liée à l'embauche ou à l'emploi. Le choix de la méthodologie s'avère donc important lorsqu'il s'agit de mettre en exergue la discrimination, et de proposer ensuite des outils pour lutter contre celle-ci. Les femmes sont encore confrontées à cette forme de résistance qui empêche la mise en œuvre de la réglementation existante. Pour cela, Ndobo (2009, p. 109) stipule que : « La mise en œuvre de ces recommandations se heurte souvent à la résistance de certains secteurs du corps social, ainsi qu'à la rigidité de certaines structures et institutions. Le langage ordinaire sur les sexes est un aperçu symbolique de cette résistance. Par exemple, la popularité de la métaphore du sexe faible vs sexe fort donne la mesure du conservatisme d'une langue qui persiste dans la disqualification des femmes, notamment dans le monde du travail où elles occupent la majorité des emplois précaires et peinent à mériter la considération associée à leur niveau de compétence. » Pour ce dernier, en nous basant sur l'analyse du discours des recruteurs, nous pouvons relever des éléments permettant d'expliquer les sources de discrimination dont les femmes font l'objet. Et il subsiste encore une représentation de la femme comme le sexe faible qui serait dans l'incapacité de réaliser certaines tâches.

En France, les défenseurs des droits[15] identifient les différentes sources de discrimination que subissent les femmes comparativement aux hommes en situation d'emploi. Particulièrement, les écarts de rémunérations qui se situent entre 12 % pour la fonction publique et 19 % pour le secteur privé. Pour les défenseurs des droits, les sources sont multiples. D'une part, ils pointent du doigt la ségrégation professionnelle, c'est-à-dire que pour eux, le fait que les femmes occupent des positions professionnelles moins avantageuses que les hommes expliquerait plus de 40 % de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes. D'autre part, ils abordent la maternité comme étant une source d'inégalités salariales persistantes entre les hommes et les femmes. En effet, la maternité réduit le temps de présence

[15] Les défenseurs des droits (accessible en ligne) : http://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/ddd_etu_20150301_remuneration_genre.pdf

des femmes dans leur lieu de travail, contrairement aux hommes. Enfin, ils énumèrent une autre source de persistance de cet écart : le plafond de verre, plus les femmes évoluent dans la hiérarchie professionnelle et donc vers des postes les mieux rémunérés, plus elles rencontrent des difficultés.

Au Gabon, la mise en évidence d'éléments statistiques sur la discrimination liée au genre issus d'études ou enquêtes est assez difficile comme exercice. Cela est dû à un manque de documentation fiable et récente concernant la situation réelle dans ce pays. Toutefois, de manière assez globale, les données issues de nos enquêtes font état d'une différence de traitement entre les hommes et les femmes, notamment en matière de partage des tâches. En d'autres termes, la segmentation des activités familiales a eu pour effet, une sorte de transfert de la vision traditionnelle des rôles entre les hommes et les femmes de la sphère privée à la sphère professionnelle. Ce transfert entraîne la reproduction des phénomènes observés sur le plan familial, au niveau professionnel ; la femme, affectée aux tâches domestiques et à l'éducation des enfants, l'homme porté vers l'activité professionnelle pourvoyeuse de revenus pour toute la famille. La conséquence dans le monde du travail peut s'observer à travers une hyper féminisation de certains métiers (aides ménagères, enseignement, etc.), et une hyper masculinisation de certains autres métiers (électricien, mécanicien, etc.).

Cette segmentation des choses entraîne une ségrégation depuis les établissements de formations jusqu'à l'intégration dans le marché du travail. Lors d'un recrutement pour un poste situé à un niveau élevé de la hiérarchie, un homme sera privilégié comparativement à une femme qui certainement aura d'autres préoccupations (en plus du travail) liées à sa vie familiale, à ses enfants, etc. La capacité des femmes au Gabon à concilier sans trop de difficultés leur vie privée et leur vie familiale reste une donnée très révélatrice qui nous indique qu'avoir ce double statut ne constitue en rien une raison valable pour les écarter du monde professionnel. Pourtant, certains secteurs leur demeurent encore aujourd'hui fermés, celles qui y accèdent ne sont pas nombreuses et font parfois l'objet de critiques très virulentes. C'est le cas de la sphère politique dans laquelle les femmes sont encore sous-représentées, et ce surtout à des niveaux hiérarchiques élevés dans des institutions comme l'Assemblée nationale ou le sénat.

Ce tour d'horizon nous permet de relever les points sur lesquels hommes et femmes diffèrent encore de nos jours. Outre le processus de socialisation qui produit certainement des effets différents sur la jeune fille et le jeune garçon, il existe d'autres aspects sur lesquels les hommes et les femmes ont, semble-t-il, des différences qui induisent des écarts de traitement

ou encore d’attitudes de la société vis-à-vis d’eux. Plusieurs aspects de la vie imposent une certaine concurrence qui demande à chacun des efforts d’intégration. Et ces efforts, très souvent, sont fonction des capacités et aptitudes des individus. Ainsi est-il par exemple demandé à une personne qui veut occuper un poste de direction de faire preuve de leadership, ou encore de justifier d’une certaine expertise. Pour mieux comprendre à quoi renvoie cette notion de leadership, le chapitre suivant présente les aspects aussi bien théoriques que méthodologiques qui permettent de mieux l’appréhender.

Chapitre 2 : le leadership

Une organisation, qu'elle soit professionnelle, associative ou autre, est composée d'individus qui ont en commun des objectifs à atteindre. Dans ce contexte, chaque individu a son rôle à jouer, ce qui fait naître un besoin particulier : le besoin de coordination de ces différents individus. Ce besoin trouve en la personne du leader des compétences capables de guider l'équipe vers l'atteinte des objectifs fixés. Le leadership devient donc une compétence grâce à laquelle les membres de l'organisation vont se reconnaître comme inscrits dans une vision commune, ou encore comme guidés par des buts communs. Pour ce faire, bien au-delà d'une simple compétence, le leadership apparaît comme l'un des éléments centraux sur lesquels repose la réussite de l'organisation. Afin de connaître l'histoire de cette notion et d'appréhender de manière approfondie ce qui la caractérise, nous allons aborder les différents aspects qui la définissent, et les approches théoriques qui ont été développées dans le but de mieux la saisir. Pour commencer, nous allons approfondir la notion de leadership introduite au début de ce travail. Cette présentation nous permettra de circonscrire notre objet d'étude.

I. Présentation générale du leadership

1. Bref historique et définition

Introduite au XIXe siècle dans la langue française, la notion de leadership, d'origine anglo-saxonne, fait l'objet encore de nos jours, de nombreux débats. Elle fait l'objet de nombreuses recherches, tant les enjeux liés à sa pratique dans les organisations revêt un caractère très important pour la performance des dites organisations. Comme le stipule Bass (1981), il y a autant de définitions du leadership que de personnes qui s'y sont intéressées. Certains le considèrent comme un art, c'est-à-dire, l'art de mobiliser les autres à vouloir se battre pour les aspirations partagées (Kouzes & Posner, 1995). D'autres en revanche considèrent le leadership comme un processus. Ainsi, le leadership est le processus d'influence des activités d'un individu ou d'un groupe d'individus dans le but de fournir des efforts pour la réalisation des objectifs dans une situation donnée (Hersey & Blanchard, 1988). Dans les deux cas, nous nous rendons compte que la notion de leadership s'oriente vers un objectif qui semble commun aux différentes conceptions. Et que cet objectif, pour être atteint, place le leader non seulement dans une posture d'artiste, mais également pousse ce dernier à arborer une démarche socialement située, car influencée par le contexte culturel dans lequel il se déploie.

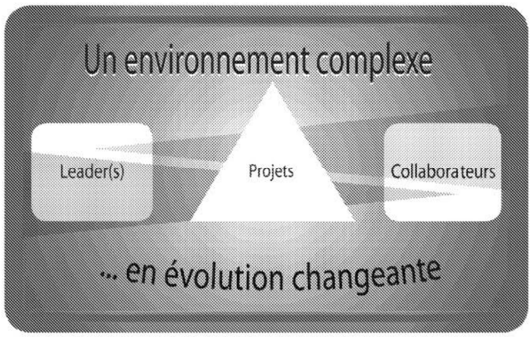
Pour appréhender la notion de leadership, l'une des difficultés est de se positionner au regard de la floraison de définitions qui la caractérise. Ainsi, pour définir le leadership,

prenons en considération la définition d'House & al. (2004), qui présente le leadership cette aptitude qu'a un individu à motiver, influencer et rendre les autres aptes à contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation. Cette définition nous semble assez complète car elle présente le leadership comme une compétence basée sur plusieurs éléments : le leader, les collaborateurs et le contexte.

La notion de leadership ne peut être dissociée de celle de subordonnés, en ce sens que le leader n'existe que s'il y a des personnes prêtes à le suivre dans sa démarche et cela dans un contexte donné. Cette assertion constitue l'une des idées de base sur lesquelles nous construisons notre argumentaire. L'analyse de la relation entre le leader et subordonnés permet non seulement de déterminer le type de posture que le premier adopte vis-à-vis des autres notamment au regard de son style de leadership (Leader => Subordonnés), le niveau d'influence qu'il a sur eux, mais aussi les résultats en termes d'adhésion des derniers. Elle permet également de voir comment, à l'inverse, les collaborateurs déteignent sur leur leader (Subordonnés => Leader), comment leurs caractéristiques vont pousser ce dernier à adapter sa posture (ou non), en tenant compte du contexte dans lequel leur interaction se réalise.

Cette relation se place dans une dynamique évolutive. Maltais, Leclerc et Rinfret (2007) proposent de considérer le leadership comme un modèle dynamique de changement qui met en scène le leader et les subordonnés dans un environnement complexe en constante évolution et qui donne lieu à des projets permettant à la fois aux organisations et à leurs membres de progresser. Afin de schématiser cette relation basée sur une vision tripartite, ils proposent la figure suivante :

Figure 4 : Les éléments constitutifs du leadership, conçu comme un modèle dynamique du changement (d'après Maltais, Leclerc & Rinfret, 2007, p. 427)



Cette figure met en exergue l'interdépendance qui existe entre les différentes composantes de la situation de leadership. Les interactions entre le leader et ses collaborateurs passent par

les différents projets qui les lient. Ces projets s'inscrivent dans un contexte qui est appelé à changer au regard des mutations liées aux interactions avec le monde extérieur, entraînant une sorte d'ébullition sur le plan économique et social. Les auteurs mettent réellement un accent particulier sur la prise en compte de tous ces éléments, en nous invitant à aller au-delà d'une conception qui ne soit limitée qu'à la personne du leader comme seule composante à travers laquelle le leadership se meut. Il est question de s'intéresser aussi bien aux collaborateurs qu'au et à la complexité de l'environnement dans lequel nous nous situons.

La multitude de définitions sur le leadership que nous avons consultées, bien que laissant entrevoir un manque de consensus sur cette notion, nous oriente tout de même vers une considération multipartite. Et nous nous rendons compte que le leadership est une notion qui en elle-même représente un concept pour lequel les orientations de recherches n'ont pas encore été épuisées. Il en ressort de ces différentes définitions des éléments communs qui tournent autour des caractéristiques et/ou l'action du leader sur ses collaborateurs (capacité d'un individu à influencer, motiver et rendre les autres capables de…), les caractéristiques et l'action des collaborateurs sur l'organisation (contribuer au succès de l'organisation), mais aussi les caractéristiques du contexte. En conséquence, nous nous proposons de nous intéresser, de manière plus approfondie, au leader et à ses caractéristiques. Puis, nous souhaitons examiner celles des subordonnés. Enfin, nous aborderons la notion de contexte organisationnel à travers laquelle il nous sera plus aisé de circonscrire le champ du leadership dans lequel s'inscrit notre travail de recherche.

2. Leaders et subordonnés perçus sous l'angle de leurs caractéristiques

2.1. Distinction entre un leader et un manager

D'après le dictionnaire de psychologie[16], le leader c'est « celui qui est à la tête d'un groupe, qui l'entraîne et le dirige » (Sillamy, 2010, p.164). Une définition assez simplifiée, mais qui met en valeur la conception classique de la notion de dirigeant. Elle utilise une image pour présenter la place du leader vis-à-vis de son groupe d'appartenance, une place qui lui confère des attributs de gouvernant, celui par qui les décisions passent et sont prises. Dans le but de relever l'importance du groupe dans lequel il exerce son leadership, l'auteur rajoute « il n'y a pas seulement un type de leader, mais une multitude, chacun variant avec les caractéristiques spécifiques de son groupe : unité combattante, équipe de travail, organisation de loisirs, groupes d'enfants, d'adolescents, d'hommes ou de femmes… » (p.164). L'émergence d'un

[16] Larousse (Sillamy, 2010)

leader peut se faire dans différents contextes, et le leadership n'aura de valeur ou de sens que dans son contexte d'émergence.

Pour Hollander (cité par Dejoux, 2014), il est important d'évoquer deux approches lorsqu'il s'agit d'aborder la notion de leader :

- ✓ **Une conception des psychologues** : qui renvoie au leader émergent, c'est-à-dire la personne la plus influente, la plus reconnue et sur qui se focalise l'attention du groupe. Cette vision est en quelque sorte basée sur des critères émotionnels et relationnels car, elle fait appel aux mécanismes qui entrent en jeu dans les relations interpersonnelles dans les groupes sociaux.
- ✓ **Une conception des gestionnaires :** qui renvoie au leader formel, la personne qui symbolise l'autorité, le pouvoir et qui dispose d'un statut hiérarchique supérieur. Elle sera nommée ou promue chef ou dirigeant en fonction du contexte. Cette vision est quant à elle basée sur des critères formels tels que l'expérience, le niveau d'instruction, la notoriété.

Dans le premier cas, le leader use des techniques d'influence sociale car n'étant pas investi d'une autorité formellement légitime. Toutefois, il arrive parfois que la personne nommée par les autorités soit celle qui est reconnue par les autres et qui a la capacité d'influencer et de motiver les troupes. Nous avons un exemple en Birmanie avec Aung San Suu Kyi, qui est devenue une figure emblématique de la lutte pour la démocratie dans son pays dans les années 80, et par la suite, leader d'un parti politique au travers duquel elle va occuper des postes de direction. Dans le second cas, le leader est en quelque sorte imposé dans un cadre formel et peut exiger des formes d'obéissance dues à son statut, sans être nécessairement reconnu comme leader d'influence. Ces deux conceptions laissent paraître les prémices d'un argumentaire, assez florissant de nos jours, dont l'objectif est d'établir un distinguo entre ce qui relève d'un leader et ce qui relève d'un manager. Nous avons remarqué, lors de nos lectures, une volonté de distinguer effectivement le management et le leadership.

Nous savons que le leader peut émerger d'un groupe et que ce dernier n'existe que si le groupe décide volontairement de le suivre en adhérant à ses idées. Cette décision, comme nous le disions plus haut, est souvent basée sur les interactions sociales, les échanges interpersonnels qui alimentent la relation entre le leader et les membres de son groupe d'appartenance. Le leadership apparaît donc comme une situation d'interaction entre deux ou plusieurs membres d'un groupe, qui implique souvent une structuration ou une restructuration

de la situation, des perceptions et des attentes des membres dudit groupe (Bass, 1990). C'est un processus qui se construit très souvent de manière implicite, il ne se décrète pas car il est issu de cette relation interpersonnelle qui, nous semble-t-il, n'est ni passive ni unilatérale, mais plutôt active et réciproque.

Le manager quant à lui, tient son autorité de la hiérarchie. Son statut est fonction du poste qu'il occupe, il va être amené à diriger ou organiser le travail pendant que le leader lui, transmet une vision à ses subordonnés pour en faire des leaders à leur tour porteurs de cette vision. Il peut arriver que dans une structure, le manager soit également reconnu en tant que leader ; c'est-à-dire celui qui occupe le poste de management, qui organise le travail et qui guide l'équipe. En d'autres termes, il détient une autorité formelle à travers le poste qui est le sien. Il est également doté de cette autorité naturelle qui lui permet de faire adhérer tous les membres de l'équipe à ses idées, une capacité à influencer les autres sans contrainte. Le leader n'est pas nommé, il naît des interactions entre les membres d'un groupe. Très souvent, il n'est nul besoin de le désigner car naturellement, il va déployer un comportement de meneur d'hommes, celui sur qui les autres vont se reposer par exemple lorsqu'il s'agira de prendre des décisions qui impactent le groupe.

De manière assez condensée, le Tableau suivant de Petit (2013) nous présente quelques éléments de différenciation qui pourraient nous aider à mieux cerner les rôles et fonctions d'un leader et d'un manager.

Tableau 4 : différences entre manager et leader (inspiré de Petit, 2013)

	Manager		Leader
Planifier et budgéter	• Définit l'agenda • Fixe les dealines/actions • Alloue les ressources	**Établir la direction**	• Crée la vision • Explique le projet/sens • Fixe la stratégie
Organiser et recruter	• Structure les tâches • Recrute et intègre • Fixe et fait respecter les règles/procédures	**Aligner les équipes**	• Communique les buts • Suscite l'engagement • Bâtit des équipes et des alliances
Contrôler résoudre les problèmes	• Met en place des systèmes d'incitations • Génère les solutions créatives • Prend des actions correctives	**Motiver et inspirer**	• Inspire et entraîne, donne de l'énergie • Satisfait de nouveaux besoins
Comment ? Quand ? Où ?	• Objectifs • Moyens/ressources	**Quoi ? Pourquoi ? Qui ?**	• Valeurs • Hommes

Pour résumer, le manager va s'attarder sur les aspects formels de l'organisation (les procédures, les délais, etc.), alors que le leader va aller au-delà de ces aspects car il aura à cœur de véhiculer par exemple des valeurs, une vision et prendre en considération les hommes dans leur complexité (ce qui les motive, comment les amener à s'engager et s'impliquer sans faire usage de techniques coercitives ou du caractère obligatoire du travail).

Un autre auteur (Mintzberg, 2006) a mis en évidence les rôles clés du manager. D'après lui, la notion de manager renvoie à une autorité formalisée, un statut. Ainsi, ses missions tournent autour de plusieurs rôles qui se regroupent en trois grandes catégories : les rôles interpersonnels, les rôles informationnels et les rôles décisionnels. Les aptitudes managériales d'un individu qui occupe un poste de direction sont donc étroitement liées à ces trois catégories de rôles à travers lesquels il se déploie au quotidien. Les rôles interpersonnels (chef symbolique, leader, agent de liaison avec l'extérieur) concernent la posture de figure de proue, ou encore celle de représentant du groupe. Les rôles liés à l'information (observateur actif, diffuseur d'informations en interne, porte-parole à l'extérieur de l'organisation) concernent la diffusion des informations non seulement à ses équipes, mais aussi vers l'extérieur. Quant aux rôles décisionnels (entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur), ils représentent la capacité du manager à organiser et réguler les activités de ses équipes tout en étant à la base d'idées nouvelles. L'une des particularités de la conception de Mintzberg est qu'elle considère le leadership comme un rôle à jouer par le manager. En d'autres termes, être leader fait partie des prérogatives d'un manager dans l'exercice de ses fonctions. Aussi le statut de manager comporte-t-il des risques aussi bien pour le manager lui-même que pour l'organisation. Pour ce qui est du manager, il peut être concerné par le stress lié à ses différents rôles, surtout lorsque ces rôles rentrent en conflit. D'ailleurs Codo, Mokounkolo, et Lourel, (2015) l'ont souligné, les conflits de rôle augmentent le niveau de stress perçu des managers. Quant à l'organisation, les risques peuvent intervenir dans la mesure où sa fonction lui octroie plus de responsabilités et influence directement la performance organisationnelle à travers les décisions qu'il prend.

Par contre, d'autres chercheurs (Petit, 2013 ; Charan & Drotter Noel, 2001 ; Burns, 1978 ; Bass, 1985) ont mis en évidence la possibilité pour un individu de passer de manager à leader. Pour ces derniers, ce changement peut se faire à travers deux types de processus : un processus dit de transformation et un processus dit de transition. La transformation ici signifie que le leader est avant tout une force de transformation de soi, des autres et du monde. Il influence les groupes en vue de les transformer (attitudes, comportements, etc.). Nous verrons

plus tard comment et à travers quelles dimensions l'approche transformationnelle se décline-t-elle. En ce qui concerne la transition, cette conception montre les différents niveaux de responsabilités, et le passage de manager à leader met en évidence l'importance d'évoluer à la fois dans ses rôles, ses compétences techniques et sa gestion personnelle. En d'autres termes, le manager doit être capable de se gérer soi-même (gérer son stress, accepter ses objectifs, et évaluer ses compétences à la réalisation de ces objectifs, etc.), avant de pouvoir gérer les autres (être responsable d'un travail fait par les autres).

Pour finir, malgré ces éléments de différenciation que nous avons relevés entre le manager et le leader, nous pensons que ces deux figures sont confondues et qu'il serait difficile pour un leader par exemple de ne pas être capable de faire preuve de management. De plus, être un simple manager sans pour autant tenir compte des aspects liés aux hommes comme la motivation, les enjeux de chacun, les interactions entre les hommes et le contexte organisationnel dans lequel il manage nous paraît assez difficile. Les caractéristiques des subordonnés peuvent avoir des effets sur le type de management qu'il adopte. Nous pensons que c'est dans ce sens qu'il (le manager) va pouvoir aller au-delà des aspects formels et faire preuve de leadership.

2.2.Caractéristiques des subordonnés dans la situation de leadership

La relation entre le leader et ses subordonnés a fait l'objet de nombreuses recherches (Hersey & Blanchard, 1977 ; Hollander, 1992). Et il en ressort que certaines caractéristiques, par exemple la capacité d'écoute ou l'art d'écouter (Arbuckle, 2000) représentent une manière d'instaurer une relation d'échange active et enrichissante avec les subordonnés et permet d'avoir en retour un effet d'adhésion. Et inversement, certaines caractéristiques, comme le niveau de compétence ou de motivation des subordonnés, peuvent avoir un effet sur le type d'interactions qui alimentent cette relation.

Dans une situation de leadership, en plus des caractéristiques du leader, il est également important selon nous de tenir compte de celles des subordonnés et du contexte organisationnel[17]. Le contexte ici peut être considéré comme un ensemble d'éléments tels que la structure, la nature du travail effectué, le type d'organisation et les contingences liées à l'environnement de travail, etc. Dans ce cadre, Hersey et Blanchard (1969, 1972, 1977 ;

[17] Nous aborderons dans la suite de nos propos de manière plus approfondie la notion de contexte organisationnelle à travers les différents types d'organisation et les conceptions de leadership associées à ces organisations.

1988 ; 1993) développent un modèle théorique[18] en mettant en exergue une caractéristique qu'ils nomment : degré de maturité des subordonnés. Cette maturité repose sur deux aspects : l'aspect psychologique et l'aspect professionnel. L'aspect psychologique fait référence à la motivation et à l'engagement, et l'aspect professionnel va quant à lui se baser sur le niveau d'habileté ou de compétence des subordonnés. De plus, elle (la maturité) peut être définie comme la capacité des employés à se fixer des buts élevés, mais réalistes, par l'engagement dans la tâche ainsi que la formation et l'expérience (Pelletier, 2006). La notion d'engagement du subordonné fait son apparition, ce qui relève l'importance qui est accordée à la capacité de ce dernier à s'investir ou non dans les activités de travail. Pour ces chercheurs, le degré de maturité (ou de développement) des subordonnés, associé à leur niveau de compétence va être décisif dans le style de leadership que le leader déploiera en vue d'aboutir aux objectifs escomptés. En effet, de la combinaison de ces deux éléments, il peut en ressortir quatre types de subordonnés :

- ✓ Les subordonnés avec un très bas niveau de qualification, connaissant mal les exigences de leur travail et qui se montrent peu motivés à l'accomplir (peu de maturité).
- ✓ Puis ceux qui maîtrisent peu les exigences de leur travail, mais se montrent motivés à l'accomplir (maturité moyenne/faible).
- ✓ Ensuite, nous avons les subordonnés qui connaissent les exigences de leur travail et qui maîtrisent les compétences nécessaires, mais qui sont de moins en moins motivés à accomplir ce travail (maturité moyenne/élevée).
- ✓ Enfin, la quatrième catégorie représente les subordonnés fortement engagés dans leur travail et possédant un niveau élevé des compétences requises (maturité élevée).

À chaque type de subordonné va être attribué un style de leadership adapté et prédicteur de réussite. L'idée est qu'il n'y a pas de style de leadership idéal, mais plutôt qu'une adaptation en fonction des caractéristiques des subordonnés est nécessaire.

Dans le même ordre d'idées, Hollander (1992) aborde la relation entre le leader et le ''suiveur''. Il développe une approche du leadership basée sur une conception plus active du rôle du suiveur en réaction aux qualités du leader. Selon lui, la relation leader- suiveur semble

[18] En complétant le modèle de Black et Mouton (1964), dont le postulat de base stipule que le leadership d'un gestionnaire est conditionné par deux dimensions : l'orientation sur la tâche et l'orientation sur la relation avec les collaborateurs.

être affectée par les perceptions, les idées fausses, les stéréotypes et les préjugés, et cela de manière réciproque. Ces éléments vont influencer les attentes des suiveurs vis-à-vis de leur leader et ainsi les placer dans une quête afin de confirmer ou infirmer les idées préconçues. Ces idées représentent également les critères qui vont définir la réussite ou non, en termes de productivité ou de rendement, de la relation leader-suiveurs dans une situation de leadership. Ici, le leadership est abordé sous l'angle d'un processus dynamique d'évaluation interpersonnelle, dans laquelle les crédits sont attribués par les suiveurs. Ces crédits proviennent entre autres de la perception des compétences, l'ancienneté, la réputation favorable, et ils permettent d'avoir des éléments de base à travers lesquels le leader serait évalué.

Au regard de tous ces éléments, le leader apparaît donc comme un manager qui sort de l'ordinaire car il influence la vision de l'organisation, il influence ses collaborateurs, il définit ou redéfinit de nouvelles trajectoires, mobilise des énergies et des compétences nécessaires pour les atteindre (Etzioni, 1965). Toutes ces aptitudes nécessitent une grande capacité de mobilisation du groupe, et qui dit groupe fait référence à un ensemble de personnes réunies pour un objectif commun avec chacun, des spécificités dont le leader est souvent amené à tenir compte. Dans une atmosphère interactive à travers laquelle il est censé motiver son équipe, le type de relation qu'ils vont élaborer va être déterminant pour l'organisation et très importante car :

> *« Dans les relations qu'ils établissent avec les autres, les leaders entretiennent le registre de la reconnaissance de la personnalité de chacun, ses capacités et sa contribution à l'organisation sans recourir à l'autorité formelle. Ainsi, le leadership est nécessairement la combinaison réussie de compétences et de qualités personnelles hors du commun, aussi bien dans la communication avec les autres que dans la maîtrise des enjeux d'une situation donnée. »* (Ramboarison-Lalao & al., 2015, p. 92)

Après avoir abordé les notions de leader et de subordonnés à travers les caractéristiques qui les définissent et l'influence de ces caractéristiques sur les types d'interaction susceptibles de naître entre ces derniers, nous voulons à présent aborder celle de contexte organisationnel. En effet, nous voulons présenter le fait que chaque type de contexte va engendrer une conception particulière du leadership. Ainsi, nous allons présenter le contexte dans lequel notre travail de recherche prend appui.

2.3. Leadership dans l'entreprise

« Une personne peut vivre seule sur une île déserte sans leadership. Deux personnes, si elles sont totalement compatibles, pourraient sans doute s'entendre et même évoluer. S'il y en a trois ou plus, quelqu'un doit prendre le leadership. Autrement, c'est l'éruption du chaos » (Bennis, 1989, p.15). Cette pensée présente d'une façon assez imagée ce qui favorise l'émergence d'un leader. En effet, il y apparaît que pour qu'un leader émerge, il faut un groupe, c'est-à-dire un ensemble de personnes ayant quelque chose en commun[19]. On ne peut donc pas parler de leadership sans faire référence au groupe. Il constitue l'élément sans lequel, le leader n'a de valeur. Un leader n'est considéré comme tel que dans un contexte groupal donné, en rappelant comme le disait Sillamy (2010), qu'il n'y ait pas un type de leader, mais une multitude variant en fonction des caractéristiques de son groupe. Il peut donc y avoir autant de leaders que de type de groupes, ou de contextes groupaux.

De nombreuses études sur le leadership dans différents contextes ont été réalisées (Bastian, 2015 ; Bessard, 2015 ; Pain & Cerclé, 2009 ; Ouimet, 2007), notamment en politique, en entreprise, et même dans la religion. Cette multiplicité d'études dans divers contextes organisationnels est la preuve que le leadership peut être lié à divers aspects de la vie. Le leadership religieux par exemple, au regard des évolutions dans nos sociétés actuelles, fait souvent l'objet d'un intérêt particulier. Il représente encore une question de société dont l'analyse demeure importante pour la compréhension de la transmission de certaines idéologies. Des idéologies qui ont un impact sur les attitudes et les comportements des hommes et des femmes, et cela même dans le milieu professionnel. C'est une question qui reste donc d'actualité, car elle est étroitement liée en partie à la demande religieuse sans cesse croissante de nos sociétés, et s'immisce dans la gestion aussi bien des institutions religieuses que celle des entreprises au sens classique du terme (Ramboarison-Lalao, 2012).

Même si cela ne constitue pas l'objet principal de notre travail de recherche, nous tenons tout de même à présenter deux sphères particulières (la sphère politique et la sphère religieuse par exemple) dans lesquelles le leadership peut prendre forme. Cela nous permettra de mieux cerner l'enjeu lié à chaque contexte organisationnel d'une part. Et, d'autre part, nous pourrons émettre des distinctions avec le contexte de l'entreprise au sens classique du terme (le contexte qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de ce travail). L'intérêt de cette démarche s'inscrit dans une perspective de cadrage de notre objet d'étude : ***le leadership en entreprise***, tout en soulignant les effets que la religion par exemple peut avoir sur les comportements des hommes et femmes au travail. Nous allons donc pour cela, voire de

[19] D'après Le Robert micro de poche.

manière brève qu'est-ce que le leadership politique, le leadership religieux et enfin le leadership.

Premièrement, en ce qui concerne le leadership politique, notre objectif ici est de mettre en évidence les spécificités liées au contexte politique et à l'exercice du leadership dans ce contexte. Il s'agit de mettre en perspective deux notions : dont l'une servant de cadre contextuel (politique) favorisant l'expression de l'autre (leadership) avec toutes les contingences organisationnelles qui prévalent dans ce secteur. Une délimitation de la notion « politique » nous paraît également importante, en ce sens qu'elle nous permettra de mieux contenir le sens que nous attribuons aux idées qui seront développées ici. Laville (2010, p.66) dit qu'« une première tradition de pensée le réfère aux pouvoirs publics. En effet, dans une société démocratique […] il est nécessaire d'avoir à un moment donné une instance de coordination qui puisse faire que la société ne soit pas la guerre de tous contre tous, que ce ne soit pas la jungle, qu'il y ait des règles de société, des règles de vie en commun qui puissent être respectées ». En d'autres termes, la politique renvoie à ce qui est relatif à l'organisation des pouvoirs publics à travers les institutions dites publiques. Une organisation qui, bien évidemment est tenue par des hommes et des femmes qui sont amenés à réguler les comportements grâces aux lois et aux règlements qu'ils mettent en place, au nom du peuple et pour le peuple de manière légitime.

En politique, la notion de légitimité occupe une place importante car elle va mettre en évidence le type de relation qui existe entre les institutions et la société. Dans son versant normatif, la légitimité désigne l'existence d'une forme de justification morale sur la détention d'une d'autorité par un pouvoir politique. Et dans son versant positif, il y a une forme de reconnaissance de cette autorité par la population (Sutter, 2016). Le leadership politique est non seulement lié à cette notion de légitimité, mais également à celles de pouvoir, de domination et de réciprocité (Smith & Sorbets, 2003) car comme l'explique Bessard (2015, p. 91) : « il se limite à ceux qui exercent leur autorité au nom de l'intérêt général et inclut les leaderships dont la légitimation est de nature institutionnelle ou sociale (États, organisations internationales, groupes sociaux, individus en situation de pouvoir) ». Il s'agit de la délégation, par les institutions ou la population, d'une partie du pouvoir à un individu ou un groupe d'individus.

Le leadership politique s'inscrit donc dans un cadre plus général et institutionnel. Les leaders politiques sont ceux qui représentent le peuple et qui prennent les décisions pour

l'intérêt général de tous, un niveau encore au-dessus de celui de l'entreprise au sens classique du terme. Ce type de leadership est étroitement lié au leadership transactionnel (basé sur un échange de bons procédés entre le leader et les subordonnés). Il se fonde sur l'attente d'un échange mutuel et réciproque, soutient par le vote contre promesses de réalisation de certaines actions souvent attrayantes (Bessard, 2015). L'auteur met en exergue une variation du leadership politique basée sur trois principaux aspects : le leadership politique institutionnel, dont le point focal est la mobilisation des ressources institutionnelles, un leadership politique centré sur la mobilisation identitaire, à travers les idéaux et valeurs dans lesquels les individus vont se reconnaître ou non, enfin, un leadership politique axé sur la quête des rentes, il s'agit là d'une conception plus économique.

Dans un contexte africain, notamment en Côte d'Ivoire, Niamien N'Goran (2015) utilise la notion de leadership politique dans une démarche d'application des principes de bonne gouvernance. Pour cela, il va plus loin en personnifiant le leadership politique en la personne de feu Houphouët Boigny (1905-1993), premier président Ivoirien qui selon lui avait fait preuve d'un leadership affirmé en inscrivant le pays dans le cercle des pays en développement avec une croissance élevée, de fortes institutions et une place reconnue sur le plan international. Dans ce cadre-là, nous observons une mise en relation entre leadership politique et la gouvernance (dans le cadre d'un État), incarnée par le président de la République. Le leadership politique constitue par conséquent ce rempart via lequel l'intérêt général doit primer dans le but de contribuer au développement social et économique à une échelle très large. C'est sans doute la raison pour laquelle, dans la majorité des cas, les leaders politiques sont nommés ou votés par le peuple, de manière à ce que ces derniers se reconnaissent en cette personne qui est censée les représenter. Ce type de leadership diffère du leadership religieux sur plusieurs aspects, notamment sur la dynamique qui intervient dans la relation entre le leader et les subordonnés.

Deuxièmement, aborder le leadership religieux nous semble important au regard de la place qu'occupe la religion dans certaines cultures ; c'est notamment le cas de la France et du Gabon. La présence de représentations religieuses dans les deux pays entraîne la nécessité d'une gestion organisationnelle en tête de laquelle, des hommes et parfois des femmes occupent des postes de direction, de gestion et même de management d'équipes. Au regard du fait religieux, nous souhaitons mettre en évidence les particularités liées à cette facette du leadership. Des travaux basés sur le fait religieux (Tunheim & Duchene, 2016 ; Maroun, 2013) ont pour vocation de montrer l'influence du leadership dans les institutions

confessionnelles, et l'émergence d'un style de leadership basé sur le charisme du leader et sur l'exercice d'une autorité reçue via une force divine.

Le leadership religieux s'exerce dans le cadre d'une religion basée sur une philosophie de vie, bien que la religion ait tendance à causer des difficultés aux chercheurs lorsqu'il s'agit de la définir. Cette difficulté est due à son caractère pluridisciplinaire (sociologie, anthropologie, culturelle, etc.), et « elle concerne l'hominisation et l'humanisation de l'homme » (Tarot, 2003, p. 270). Lors du colloque sur la religion organisée par le CERFAP[20] en 2013, Raison Du Cleuziou[21] présente la religion comme provenant de « legere » qui signifierait l'observance scrupuleuse d'une pratique. Cette définition laisse implicitement entrevoir le fait religieux étant guidé par une certaine philosophie de vie qui peut être respectée à travers des pratiques et modes de pensées qui ont un impact sur le comportement des adeptes. Le leader religieux exercera son leadership en tenant compte des principes religieux en vigueur dans son courant.

Ce qu'il y a de particulier pour nous dans le leadership religieux, c'est cette double influence qu'il subit. D'une part, il y a les exigences en termes de management des hommes, les mécanismes régis par les textes et lois en vigueur dans leur organisation. D'autre part, il y a cet aspect religieux qui tient du spirituel et des croyances basées sur leur courant religieux. Cette double approche peut entraîner des confrontations entre ce qui est acceptable et accepté dans un cadre, et qui ne l'est pas dans un autre. Raison Du Cleuzieu (colloque CERFAP 2013) précise à juste titre que de nos jours, les journalistes et unités médiatiques mettent en évidence ce qui différencie les religions comme phénomènes collectifs, notamment au niveau de certains faits quotidiens (les interdits alimentaires, les prescriptions ou normes vestimentaires, etc.). Toutefois, ce que nous souhaitons mettre en évidence ici, c'est l'impact de ces pratiques sur les comportements des individus faisant partie de ces communautés en général, et sur le style de leadership que leurs dirigeants adoptent afin de gérer au mieux les individus.

Belet (2013) a également abordé la notion de leadership dans les confessions religieuses, avec notamment son paradigme du ''servant leadership'' selon lequel, le leader adopte le comportement d'une personne au service d'une croyance et non dans la recherche d'une élévation en termes de pouvoir prestigieux. Il s'inscrit dans une démarche d'humilité et de partage avec les membres de son organisation. Plus tôt, Greenleaf (1970) a énoncé l'idée d'un

[20] CERFAP (Centre européen d'études et de recherches en droit de la famille et des personnes).
[21] Il cite Émile Benveniste.

leadership-serviteur, représenté par des leaders authentiques, éthiques, ceux en qui les subordonnés ont confiance et qu'ils veulent suivre, mais qui sont d'abord et avant tout, des serviteurs. Un leader-serviteur a pour rôle d'amener les autres vers un autre état d'esprit qui leur serait bénéfique en termes de bien-être physique et spirituel, et qui leur offrirait de nouvelles possibilités d'accomplissement personnel. Le leader se place non seulement en guide, mais également en serviteur au profit d'un idéal pour tous. Les autres membres sont appelés à prendre exemple sur ce dernier, et à transmettre les valeurs qui sont celles de leur religion.

L'un des points communs à toutes les religions est l'existence d'une (ou plusieurs) figure charismatique autour de laquelle tout s'organise, et que tout le monde suit en mettant en pratique les préceptes dictés par cette dernière. Cette figure joue le rôle d'un leader charismatique dont le rôle est d'agir pour le bien et le salut de tous. De nombreux chercheurs ont abordé cette notion de leadership charismatique associée au style transformationnel (Yukl, 2006 ; Arbuckle, 2000 ; Conger & Kanungo, 1987). Conger et Kanungo (1987) ont proposé une théorie du leadership charismatique fondée sur l'hypothèse selon laquelle, le charisme est un phénomène d'attribution. Les qualités du leader charismatique (attribuées par les subordonnés) sont conjointement déterminées par le comportement du leader, son expertise et les aspects de la situation. Ici, le charisme décrit une forme d'influence basée non pas sur l'autorité formelle, mais plutôt sur les perceptions des subordonnés que le leader soit doté de qualités exceptionnelles (Yukl, 2006).

En Afrique, la forte présence des confessions religieuses est étroitement liée à l'histoire de ce continent. Une histoire douloureuse dont les conséquences peuvent encore s'observer de nos jours. Dorier-Apprill (2006) explique notamment la « prégnance du religieux » en Afrique noire par la violence à travers laquelle le continent effectue son entrée dans les échanges mondiaux depuis plusieurs siècles (esclavage, colonisation, etc.). Cela ne laisse pas ce continent en général, et le Gabon en particulier, en marge de l'émergence sans cesse grandissante d'individus considérés comme des leaders religieux (qui gouvernent avec un certain charisme) qui promettent aux populations miséreuses le bonheur, le bien-être et le salut. Cette situation conduit très souvent à de nombreuses dérives sectaires car comme l'affirme le site Gabon Info dans un article paru le 5 mars 2013, les leaders religieux appelés communément pasteurs, mènent une vie luxueuse en amassant des fortunes au détriment de leurs adeptes (de leurs fidèles). Une manifestation de la religion qui met plutôt en évidence une gestion moins portée vers l'intérêt de tous, mais plutôt centrée sur l'obtention d'un

prestige et d'honneurs liés à la fonction que ces personnes occupent, contrairement à ce que Belet (2013) énonce.

En somme, le leadership religieux pour certains (Ramboarison Lalao, Bah & Barth, 2015), le leadership charismatique transformationnel pour d'autres (Conger & Kanungo, 1987 ; Yukl, 2006) ou le servant leader ou leader-serviteur (Greenleaf, 1970) renvoie à un construit qui se manifeste dans un contexte particulier, celui de la religion. C'est un contexte dans lequel les doctrines religieuses influencent fortement le style de gestion, tout en gardant une vue sur les lois dictées par les institutions étatiques. Le leadership religieux ne peut donc se soustraire des textes en vigueur, il ne peut non plus s'écarter des éléments qui constituent son essence en termes de préceptes ou de commandements en vigueur dans sa circonscription religieuse.

Après avoir analysé à quoi renvoient le leadership dans un contexte de politique publique, puis le leadership dans un contexte d'idéologie religieuse, nous allons nous concentrer sur le leadership en entreprise (celui qui nous intéresse en particulier). Avant d'en arriver là, notre précédente analyse nous a permis de montrer les particularités d'émergence du leader dans des situations contextuelles particulières. Nous retenons donc que les caractéristiques du leader vont fortement dépendre de l'organisation dans laquelle il se déploie. Pour aller plus loin, voyons à présent le leadership dans l'entreprise, ce qui nous permettra ensuite de mettre en évidence les modèles théoriques qui définissent les mécanismes qui sous-tendent la manifestation du leadership.

L'entreprise admet plusieurs définitions en fonction du sens que nous voulons lui attribuer. Dans le cadre de notre travail, nous nous proposons de tenir compte de sa définition au sens économique du terme qui la présente comme une organisation dont le but est de produire, commercialiser des biens ou des services. Elle peut être individuelle, privée, et même financière. Elle peut également se concevoir en fonction de sa taille par rapport au nombre d'employés qu'elle possède. Pour cela, nous aurons donc : de très petites entreprises (T.P.E: 0 à 19 salariés), des petites et moyennes entreprises (P.M.E. ; 20 à 249 salariés), des entreprises de taille intermédiaire (E.T.I. ; 250 à 5 000 salariés) et des grandes entreprises (G.E. ; plus de 5 000 salariés). Cette classification est valable aussi bien en France qu'au Gabon. Le leadership qui se déploie dans le cadre de l'entreprise va particulièrement nous intéresser car il constitue le cadre sur lequel notre travail est basé. Les dirigeants guidés par des objectifs en termes de performances aussi bien économiques que sociales vont se comporter de manière

particulière de façon à atteindre leurs objectifs. Le leadership dans l'entreprise a donc ses particularités qui sont liées aux enjeux stratégiques de chaque organisation.

Belet (2008) relève les défis auxquels sont et seront confrontées la plupart des entreprises (grandes ou petites) en matière de management et de leadership des hommes au regard des évolutions sociales, culturelles et économiques qui s'opèrent. Il dénonce le contexte français dans lequel des individus sont sélectionnés selon la démarche élitiste, qu'il qualifie d'instrumentale et quantitative. Ils sont moins portés vers des éléments de leadership comme les compétences relationnelles et interpersonnelles, l'esprit de coopération et d'équipe, une sorte d'éthique exemplaire et responsable vis-à-vis du personnel, etc. Afin de mieux développer les aspects liés au leadership en entreprise, nous allons dans un premier temps aborder quelques modèles et approches théoriques qui ont été développés sur le leadership. Puis nous spécifierons les modèles théoriques sur lesquels nous basons notre travail.

II. Modèles et approches théoriques du leadership

Pour cette partie de notre travail, nous ne prétendons pas relever de manière exhaustive toutes les approches théoriques qui ont été développées sur le leadership. L'un de nos objectifs est de faire le tour des principales approches, pour ensuite nous focaliser sur celles qui nous serviront dans le cadre de ce travail de manière à mieux élaborer notre démarche aussi bien théorique que méthodologique. Notre but est donc de relever les différentes conceptions autour du leadership, avant de déterminer celles qui nous intéressent particulièrement et pour quelle raison.

Comme nous le disions lorsque nous introduisions le présent chapitre, le leadership admet presque autant de définitions que de personnes qui s'y sont intéressées. De même que pour les modèles théoriques, nous avons une multitude d'approches qui mettent en évidence la richesse de ce concept. Ces approches ont pour principal objectif de présenter le leadership sous différents angles, permettant de mieux l'appréhender sur les plans théorique et conceptuel. Elles (ces approches théoriques) sont aussi bien anciennes que nouvelles, mais également complémentaires les unes des autres. Dans cette optique, certains abordent le leadership sous l'angle des compétences et répondent à la question concernant les compétences du leader (Katz, 2009 ; Connelly, Gilbert, Zaccaro, Threlfall, Marks & Mumford, 2000), c'est donc l'approche du leadership par les compétences. D'autres ont abordé le leadership sous l'angle des contingences situationnelles et répondent à la question de quel type de leadership pour quel type de situation dans le but d'obtenir une meilleure

performance (Hersey & Blanchard, 1977). D'autres encore ont mis en lien l'interaction entre le leader et ses subordonnés en se demandant comment les leaders et les subordonnés interagissent et en arrivent à un style de relation particulier, c'est la théorie de l'échange leader-followers (LMX : Leader Member Exchanger) développée par Fiedler (1981). Ces trois exemples ne représentent qu'une partie du vaste champ théorique développée sur le leadership. Afin de les aborder de manière plus approfondie, nous allons synthétiser de manière à nous focaliser sur les approches les plus utilisées. Pour cela, le travail de Dejoux (2014), à travers le Tableau suivant, met en évidence les principales approches théoriques du leadership.

Tableau 5 : Synthèse des approches du leadership (Dejoux, 2014, p.99)

Approches	Questions/focus	Théories et modèles
Approches par les traits	Quels sont les traits caractéristiques du leader ?	Strength-Based leadership
Approche par les compétences	Quelles sont les compétences caractéristiques du leader ?	Skills Approach (Mumford)
Approches par les styles de leadership	Quels sont les différents styles de leadership ?	The leadership Grid (Black & Mouton) LBDQ (Stogdill) Competing Values Framework (Cameron, Quinn, Degraff & Thakor) Globe (2004)
Théories situationnelles	Comment adapter son style de leadership à la situation ?	Situational leadership (Hersey & Blanchard)
Théorie de l'échange leader-followers (LMX)	Comment leaders et followers échangent et construisent le leadership ?	Leader Member Exchanger (Fiedler)
Théories transformationnelles	Comment le leadership/leader peut-il transformer les personnes et les organisations ?	Full Range Leadership Model (Bass) Charismatique Leadership Theory (Conger, House)
Approche critique	À quoi/ à qui sert le leadership ?	Eagly, Gemmil & Oakley Gender studies
Théories positives	Quel est le fondement d'un leadership positif/éthique ?	Authentic Leadership Theory (Avolio, Gardner)
Théories émotionnelles	En quoi les compétences émotionnelles des leaders sont-elles différentes de celles des managers ?	Compétences émotionnelles des dirigeants Dejoux, Wechtler, (2010) Salovey & Meyer (1990)
Théorie sur la spiritualité	En quoi la communauté peut-elle remplacer le leader ?	Voynnet-Fourboul (2014)

Ce Tableau contient plusieurs théories développées sur le leadership et les chercheurs qui en sont à l'origine, en fonction d'une classification basée sur le type d'approche dans laquelle ces derniers se situent. En effet, plusieurs théories ont été mises en évidence pour répondre aux questions liées au leader, aux subordonnés et au contexte. L'approche théorique qui nous intéresse particulièrement c'est celle portant sur le leadership transformationnel et le

leadership transactionnel, introduite la première fois par Burns (1978), puis reprise par plusieurs chercheurs (Bass, 1985 ; Conger & Kanungo, 1987, 1998). Elle représente selon nous l'approche la plus aboutie et elle nous offre des outils d'analyse sur le plan méthodologique. Avant de présenter les éléments théoriques et méthodologiques en rapport avec la théorie du leadership transformationnel et transactionnel, nous souhaitons faire un tour d'horizon des principales approches théoriques du leadership.

Northouse (2001) rappelait qu'il existe environ 65 classifications des approches théoriques du leadership, ce qui actuellement a certainement évolué au regard de la naissance de nouvelles approches. La reconnaissance de la richesse d'approches sur le leadership est importante et ces approches bien qu'étant diverses peuvent être regroupées en fonction de grands courants générationnels à travers lesquels l'historiographie du leadership s'est construite (Calvin, Chakor, Cicut, & Dantin, 2014 ; Bayad & Persson, 2005). Ces regroupements permettent de classer les différentes approches selon les courants suivants :

- ✓ ***L'approche personnaliste :*** qui met en avant la personne du leader. Pour ce faire, certains chercheurs se focalisent sur ses traits de caractère (Bass, 1981 ; Lord, De Vader & Alliger, 1986). D'autres chercheurs, dans la même lignée, se focalisent sur ses compétences (Levy-Leboyer, 1996 ; Yammarino, 2000 ; Dagot, Borteyrou, Grégoire, & Vallée, 2014 ; Brasseur & Magnien, 2009 ; Mumford, Zaccaro, Connely & Marks, 2000).
- ✓ ***L'approche comportementale :*** qui s'intéresse à la manière d'agir du leader, ce qui a permis de mettre en évidence des styles de leadership (Haim, 2013 ; Tannenbaum & Schmidt, 2009 ; Black & Mouton, 1964 ; Mc Gregor, 1960).
- ✓ ***L'approche situationniste :*** qui tient compte de la situation, c'est-à-dire le contexte situationnel dans lequel se manifeste le leadership (Tissier, Berger, & Verne, 2002 ; Hersey & Blanchard, 1969, 1977).
- ✓ ***L'approche transactionnelle et transformationnelle :*** elles réunissent les approches théoriques qui combinent l'individu et les contingences liées à la situation, le leader et la relation qu'il crée avec ses subordonnés. Ces approches nous intéressent particulièrement car elles vont nous permettre de mieux appréhender la relation leader-subordonnés et les effets de cette relation sur la performance individuelle et collective.

1. Leadership transformationnel, transactionnel et laisser-faire

L'étude des caractéristiques du leader qui contribuent à la mobilisation de son équipe représente l'un des objectifs principaux à l'origine de l'élaboration de plusieurs approches théoriques sur le leadership. Les approches transactionnelle et transformationnelle font partie de ces courants qui mettent en avant les facteurs du leadership qui ont un impact sur le niveau d'engagement des collaborateurs. La compréhension de ces approches permet non seulement de mettre en lumière le type de relation qui puisse exister entre un leader et ses subordonnés, mais aussi, elle offre la possibilité d'isoler les aspects qui font d'un chef de file un bon ou un mauvais leader au regard des résultats en termes de performance organisationnelle. De ce fait, nous souhaitons relever les aspects distinctifs de ces approches afin d'aborder un outil qui sert à mesurer les leaderships transformationnel, transactionnel et laisser-faire.

1.1. Éléments de distinction entre le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et le laisser-faire

La notion de transformation n'est pas anodine dans cette approche transformationnelle du leadership. Elle constitue le postulat de base sur lequel repose le leadership transformationnel étudié par plusieurs chercheurs (Alimo-Metcalfe 1998 ; Bennis & Nanus, 1985 ; Bass, 1985 ; Burns, 1978). Perçu comme un leader charismatique (Conge & Kanungo, 1998), le leader transformationnel conduit ses subordonnés vers un dépassement de leurs propres intérêts pour privilégier les intérêts organisationnels. Il fait naître en eux un degré d'engagement qui les amène à adhérer aux objectifs qui sont les leurs. Le leader transformationnel représente un modèle qui inspire et motive ses subordonnés, en leur transmettant des valeurs et une vision claire sur la direction vers laquelle il souhaite conduire la destinée de l'organisation et par là, leur destinée. Ici l'individualité n'a pas sa place car tout le monde agit en termes d'objectifs communs. Le leadership transformationnel peut être défini comme un leadership d'inspiration motivationnel car non seulement il permet aux subordonnés de s'identifier à un modèle (le leader), à une cause commune et à un objectif commun, mais aussi à s'engager pour atteindre cet objectif.

Soulignons que la transformation s'opère à plusieurs niveaux, aussi bien à un niveau plus individuel qu'à un niveau collectif. Sur le plan individuel, le leader transformationnel prête attention aux besoins des subordonnés et les guide de sorte à les amener à développer leurs compétences. Sur le plan individuel, le leader transformationnel prête attention aux besoins des subordonnés et les guide de sorte à les amener à développer leurs compétences. Sur le plan collectif, il y a une mise en avant des intérêts du groupe plutôt que des intérêts

individuels. Un leader peut considérer que sa démarche est réussie lorsque, grâce à son style de management, ce dernier est capable de se dire que nous avons atteint nos objectifs grâce à l'implication de tous les membres. Plusieurs éléments caractérisent un leader transformationnel. En effet, le charisme, la capacité à inspirer et à stimuler intellectuellement ses collaborateurs et la considération des besoins individualisés de ces derniers constituent des éléments distinctifs (Bass, 1985). Pour compléter, Alimo-Metcalfe (1998) parle de l'empathie, l'ouverture aux critiques ou encore l'enthousiasme et la capacité à communiquer une vision claire à ses subordonnés. Autant d'éléments qui mettent en avant un style de leadership qui soit davantage orienté vers les relations humaines que la production. Pour résumer, les principaux facteurs qui sous-tendent le leadership transformationnel (Lievens, Van Geit, & Coetsier, 1997) sont :

- **Charisme :** Le charisme aide le leader à diriger ses équipes car il lui octroie la capacité de séduction, d'influence et même de fascination à travers son attitude et son action. Les leaders qui agissent comme des modèles, créent un sentiment d'identification, une vision partagée, et inculquent la fierté et la foi dans les subordonnés en surmontant les obstacles. Ce facteur est également connu sous l'appellation « influence idéalisée » (Lievens, Van Geit, & Coetsier, 1997, p. 417)
- **Inspiration :** étant donné que le leader se positionne comme un modèle, ce dernier inspire par conséquent ses subordonnés. Il sait les pousser à accepter avec enthousiasme la poursuite d'objectifs en termes de missions qui leur sont assignés. C'est donc en montrant l'exemple que le leader va donner aux subordonnés des éléments d'identifications grâce auxquels ils vont pouvoir se mettre dans l'optique de satisfaire les besoins d'intérêt général.
- **Stimulation intellectuelle :** se traduit par la capacité du leader à encourager les subordonnés à mettre en place de nouvelles stratégies d'action pour résoudre les problèmes auxquels ils font face. Il les pousse à être créatifs et à donner le meilleur d'eux-mêmes, à repenser leurs pratiques et à développer de nouvelles idées. Par son discours, ou son mode de communication, le leader ouvre les voies aux diverses possibilités qui s'offrent à ses collaborateurs. En somme, il les aide à développer leur talent, à valoriser leurs compétences.
- **Considération individuelle :** ce dernier facteur se caractérise par l'intérêt que le leader va manifester à ses subordonnés, l'attention qu'il va leur accorder. Cette dimension peut se percevoir grâce à la communication, au respect interpersonnel et à

la reconnaissance de l'importance de la place occupée par chacun dans l'organisation générale, mais aussi la reconnaissance des besoins individuels.

Ces quatre facteurs représentent la philosophie de base du leadership transformationnel, qui par essence a pour principal objectif d'aider les subordonnés à développer leur potentiel au bénéfice de l'organisation. Cela passe par un dépassement de soi et une détermination à faire mieux en permanence.

Non pas opposé, selon nous, au leadership transformationnel, mais plutôt basé sur une autre conception de gestion, le leadership transactionnel est quant à lui un leadership plus orienté vers la tâche, la production. Il élude le développement du potentiel des subordonnés, et ne s'inscrit par conséquent pas dans une vision à long terme. Le leadership transformationnel repose sur la promesse d'une récompense en échange du respect de certains engagements pris par les subordonnés auprès de leur supérieur hiérarchique. Ce style de gestion peut avoir des effets positifs sur la productivité, même si ces effets ne sont valables qu'au moment de l'action. Deux principaux facteurs caractérisent le leadership transactionnel (Bass, 1985) :

- **Récompense contingente :** la récompense se caractérise par un avantage ou une sanction attribuée en échange d'une action réalisée ou d'un comportement attendu. Ici le leader va récompenser les efforts consentis par les subordonnés en leur attribuant des avantages préalablement présentés. La récompense est définie sur la base d'un engagement contractuel qui stipule clairement ce qui est susceptible d'être obtenu en cas de réalisation des objectifs. À l'inverse, si les objectifs ne sont pas atteints, il est possible d'attribuer des sanctions à l'encontre des subordonnés. Ces derniers travaillent avec à l'esprit l'obtention d'une promotion par exemple, d'une augmentation de salaire. En somme, ce sont les intérêts personnels qui priment et qui amènent les subordonnés à redoubler d'efforts.
- **Gestion par exception (active ou passive) :** le style de gestion transactionnel, comme son nom l'indique, met en scène des transactions entre le leader et ses subordonnés. Ces transactions sont consignées comme des contrats à respecter de part et d'autre, le gestionnaire n'intervient que lorsque les subordonnés ne respectent pas les termes du "contrat''. Bass et Avolio (1994) font état d'une gestion soit active soit passive. Elle est active lorsque le leader cherche à anticiper la survenue d'erreurs potentielles, et passive lorsque ce dernier intervient seulement après le non-respect des règles.

Le leadership transformationnel est basé sur une relation moins portée sur des avantages matériels alors que le leadership transactionnel met en avant ces récompenses matérielles en faveur d'un travail fait par les subordonnés. Ainsi, pour le leader transformationnel, l'atteinte des objectifs organisationnels passe par le développement du potentiel de ces subordonnés. Les styles de leadership transformationnel et transactionnel se positionnent tous deux dans une forme de continuum et représentent deux extrêmes. Dans ce continuum, l'un est le point basique, le moins élaboré (transactionnel) selon lequel le leader agit sur les intérêts personnels des subordonnés ; et l'autre, le côté le plus abouti et le plus complet (transformationnel) dans lequel le leader amène les subordonnés à dépasser leurs propres intérêts. Il y a un autre élément qui est au niveau le plus basique de ce continuum, c'est le leadership de type laisser-faire.

Le leadership laisser-faire se caractérise par une absence (ou très peu) d'intervention du chef file dans l'organisation du travail. Il laisse ses subordonnés prendre les décisions et travailler comme ils le sentent. Même si ce type de leadership peut être avantageux dans certains cas (lorsque le leader souhaite développer le potentiel de son équipe, surtout lorsque ces derniers sont motivés et qui recherchent de nouveaux défis), le leadership de type laisser-faire ressemble plus à une forme de démission et à un manque d'implication du leader et « est caractérisé par un échec général de la part du leader à la prise de responsabilité » (Saint-Michel, 2010, p.184-185). Il « démontre des absences fréquentes et un manque d'implication durant les moments importants » (Ibidem). Les maîtres mots du leadership laisser-faire sont donc la non-prise de responsabilité, le manque d'implication et l'évitement en termes de prise de décisions du leader.

La différence entre ces trois versants du leadership peut être observée dans les comportements mis en place par les leaders au quotidien. À travers une démarche méthodologique validée, il est possible de mesurer ces comportements afin de déterminer l'approche qui est plus utilisée par les dirigeants.

1.2. Mesurer le leadership transformationnel, transactionnel et laisser-faire

Les facteurs d'identification des différents styles de leadership permettent non seulement de déterminer les comportements propices à une meilleure gestion, mais également à isoler ces facteurs en termes de comportements susceptibles d'être appris ou acquis. Être capable de mesurer ces styles de leadership a constitué l'objet d'étude chez plusieurs chercheurs (Alimo-

Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2001 ; Alban-Metcalfe & Alimo-Metcalfe, 2000 ; Bass & Avolio, 1989). Ils ont élaboré une multitude d'instruments de mesure des styles de leadership. L'instrument qui nous intéresse particulièrement est le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Avolio & Bass, 2004 ; Bass & Avolio, 1989). Nous pensons en effet qu'il nous permettra de mieux orienter notre travail en tenant compte de plusieurs aspects en rapport avec les leaderships transformationnel, transactionnel et laisser-faire afin de rester dans ce continuum dont nous parlions dans la partie précédente. En effet, Le Questionnaire Multifactoriel sur le Leadership (MLQ) mesure la fréquence des comportements des dirigeants de sorte qu'il est très proche de l'environnement réel et a une validité élevée.

L'une des particularités du MLQ est qu'en plus de mesurer les comportements relatifs au leadership transformationnel et au leadership transactionnel, il tient également compte du leadership basé sur un style nommé « laisser-faire ». Nous avons donc d'un côté un style de leadership pour lequel le leader fournit des récompenses contingentes à ses subordonnés en échange du travail fait, de l'autre côté le leader transformationnel qui se donne pour mission d'impliquer ses subordonnés de manière totalement volontaire à travers une relation de confiance, et à côté de tout ceci, un style de leadership plutôt désintéressé ou assez neutre, pour lequel le leader ne s'implique pas au moment opportun. Il s'exclut de la prise de décisions ou alors il repousse au maximum les échéances.

Le MLQ nous permet de mesurer ces différentes dimensions qui vont des leaders passifs aux leaders très impliqués, en passant par la transformation des subordonnés en leaders eux-mêmes. C'est l'une des mesures multifactorielles dans lesquelles le leader peut se positionner sur un éventail d'échelles décrivant des comportements spécifiques d'une part. Et d'autre part, le point de vue des subordonnés peut également être recueilli par la réponse à un certain nombre de questions à travers lesquelles ils décrivent le comportement effectif de leur supérieur hiérarchique. Cette démarche nous semble assez intéressante, car elle permet d'analyser comment chaque partie perçoit la situation de leadership qui les implique mutuellement. Le MLQ peut donc permettre de relever les caractéristiques de trois styles de leadership et aide les individus à découvrir comment ils s'évaluent, et comment les personnes qui travaillent avec eux les apprécient.

III. Analyse du lien entre l'exercice du leadership et le pouvoir dans les contextes culturels gabonais et français

Le leadership c'est l'art de mobiliser ou encore le processus d'influence d'un individu (leader) sur un groupe d'individus (subordonnés), processus qui est étroitement lié à la capacité à exercer un certain pouvoir. Nous ne pouvons concevoir le lien entre la notion de leadership et celle de pouvoir, sans pour autant tenir compte du cadre organisationnel dans lequel elles se manifestent. Nous considérons donc qu'il peut exister autant de contextes organisationnels que d'unités de groupement d'hommes et de femmes (dans un pays, une entreprise, une région, une association, etc.). C'est dans cette optique qu'il nous semble nécessaire d'aborder l'aspect culturel dans lequel nous nous referons dans ce travail. Il nous permettra d'aboutir à un essai de contextualisation des mécanismes qui sous-tendent le leadership au regard de l'aspect comparatif entre la France et le Gabon qui caractérise notre travail. Nous allons donc mettre en évidence les niveaux d'analyses culturelles sur la base desquels nous travaillons à travers les dimensions culturelles qui en découlent.

1. Culture et valeurs culturelles

Le caractère polysémique du terme « culture » entraîne l'existence de plusieurs définitions, ce qui exige de notre part que nous clarifiions de prime abord le sens qui nous sert de point d'approche théorique et méthodologique. Dans les sciences humaines et sociales, le sens attribué au mot culture ne correspond par exemple pas à la signification première que le langage lui donne. Lorsque nous remontons dans son historique, des définitions (Klemm, 1843) laissaient déjà entrevoir cette vision autre de la culture qui a et continue de structurer les écrits en sciences sociales et humaines de nos jours (Bollinger & Hofstede, 1987). L'une des premières définitions proposées est celle de Tylor (cité par Rocher, 1992) qui assimile la culture à la civilisation et la présente comme un ensemble complexe qui comprend la morale, l'art, le droit, les coutumes, les connaissances, les croyances, les aptitudes et les habiletés acquises par l'homme dans une société donnée. Dans cette définition l'auteur englobe plusieurs éléments qui structurent le quotidien d'un individu ou d'un groupe d'individus. Ces éléments ont la particularité d'être observables et nous pouvons les analyser afin de relever les mécanismes qui les constituent. Cela peut constituer un aspect facilitateur lorsqu'il s'agit de comparer un contexte culturel à un autre.

Toutefois, la culture, soulignons-le, va bien au-delà de cet aspect pratique du quotidien. Pour le comprendre, il nous paraît important de nous focaliser sur l'idée émise par Bollinger et Hofstede (1987) qui stipulent que la culture est « la programmation mentale collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre » (p.27). Cette définition a l'avantage de mettre en évidence certains éléments qui

interviennent comme des mécanismes sans lesquels l'influence de la culture sur les êtres humains n'aurait pas d'effet selon nous. Ces éléments sont relevés à travers la culture perçue comme ***« une programmation mentale »*** et ***« collective »*** de l'esprit humain qui aboutit à la possibilité d'établir une ***distinction entre les hommes appartenant à un groupe comparativement à un autre groupe.***

Chaque culture est composée de normes et valeurs qui conditionnent les manières d'agir, de penser, en somme, de vivre au quotidien dans un groupe ou une communauté. Ces normes et valeurs, transmises ou inculquées aux individus, agissent tels des programmes qui sont implantés dans les mentalités dès le plus jeune âge. Prenons le cas d'un enfant qui grandit dans une famille où le respect est une valeur essentielle. Au fur et à mesure de son développement aussi bien physique que psychologique, les membres de sa famille vont lui transmettre cette valeur qui va s'intégrer à son psychisme et faire ainsi partie intégrante de sa personnalité. Le respect ici peut être perçu comme le programme mental qui lui est implanté, car « chacun d'entre nous porte en lui des modes de pensée, de sentiment et d'action qui sont le résultat d'un apprentissage continu. Une bonne partie a été acquise au cours de la petite enfance, période de la vie la plus propice à l'apprentissage et l'assimilation » (Hofstede, 1994, p.18).

Il existe plusieurs niveaux d'expression culturelle. Nous pouvons avoir une culture nationale, régionale différente d'une culture d'entreprise par exemple. Une seule personne peut appartenir à plusieurs niveaux, ce qui peut entraîner un certain conflit de valeurs. Dans la plupart des pays (du Nord et du Sud), ces différents niveaux peuvent s'observer en ce sens qu'il existe en général une culture nationale partagée par tous. Mais plus on avance dans l'observation, plus nous pouvons remarquer des particularités ou des différences entre les régions, les villes, les ethnies (c'est le cas pour le Gabon par exemple) et même au niveau des entreprises.

Ce processus de transmission agit comme une sorte de formatage mental des hommes et des femmes et la notion de groupe y est pour beaucoup. Nous ne pouvons dissocier la culture du groupe, cet ensemble constitué de personnes ayant en commun une histoire, un objectif, un territoire (il est à distinguer d'une foule par exemple qui se retrouve par hasard dans un lieu et ne partage pas forcément des éléments en commun). Culturellement, un groupe d'hommes et de femmes partage des codes et programmes qui ont une influence non seulement sur leurs pratiques quotidiennes, mais également sur la place que chacun occupe au regard de sa situation ou sa catégorie sociale. Ces différents éléments d'identification vont permettre de

distinguer un groupe X d'un groupe Y. En France par exemple, les gens du nord ont certains signes distinctifs, notamment l'accent ou certains rites, qui constituent leur patrimoine culturel comparativement aux gens du Sud. Et au Gabon également, nous pouvons observer l'existence de plusieurs groupes ethniques reconnaissables à travers la langue parlée, ou la mise en évidence de certains signes comportementaux relevant de leur tradition.

La programmation mentale passe par le collectif et l'environnement qui conditionnent les individus de manière inconsciente, tant cela nous semble naturel ou normal de penser ou d'agir de la sorte. Nous portons tous en nous les germes de notre culture d'appartenance (et parfois d'accueil dans le cadre de certaines immigrations), qui se combinent avec notre personnalité et font de nous ce que nous sommes en tant qu'individu. Dans ce sens, chaque culture a une part active dans la formation de l'identité de ses membres et contribue ainsi à l'établissement des différences que nous observons d'un contexte culturel à un autre. En tant qu'être humain, nous partageons un niveau de programmation commun et universel qui est lié à notre patrimoine génétique, mais la manière d'exprimer cette programmation dépend de notre culture d'appartenance. En d'autres termes, notre manière de penser, de réfléchir, d'exprimer nos sentiments bien qu'ayant un socle commun à tout être humain en termes de capacité génétique, varie selon que nous sommes issus de telle ou telle autre culture. C'est dans cette optique que la culture est perçue comme un moyen de distinguer les membres d'un groupe par rapport à un autre. Chaque groupe perçoit le monde qui l'entoure avec des yeux imbibés des aspects de la culture qui est la sienne, la manière dont les individus perçoivent certaines vérités (faits, phénomènes, etc.), dépend certainement de plusieurs facteurs dont fait partie la culture. En d'autres termes, ce qui apparaît comme une vérité dans un contexte ne l'est pas nécessairement dans un autre.

En France par exemple, lorsqu'une personne a des problèmes de santé, dans la plupart des cas ces problèmes ont une cause scientifique ou médicale. En revanche au Gabon, la plupart des ethnies croient en d'autres types de vérités selon lesquelles les problèmes de santé seraient dus aux esprits ou ancêtres qui manifestent leur mécontentement face à une situation. D'un côté, nous avons un besoin de trouver des explications rationnelles aux phénomènes qui se manifestent, et de l'autre, nous voyons une capacité à rester en lien avec un côté spirituel qui se traduit par une certaine forme de croyance. En somme, ce qui nous permet d'identifier une catégorie ou un groupe par rapport à un autre provient des spécificités de chacune des catégories, de ce qui les différencie en termes de critères observables, quand bien même ces

critères peuvent être des dimensions qui structurent les aspects culturels dans un contexte donné.

2. Apports de Hofstede et Schwartz

L'une des caractéristiques de la culture est qu'elle fait référence à un système dans lequel plusieurs éléments cohabitent et sont en lien permanent. À travers sa définition, nous pouvons mettre en évidence plusieurs éléments qui la constituent, notamment : les croyances, les connaissances, la morale, la coutume d'une part. Mais également les traditions, les objets, les symboles qui non seulement sont transmis de génération en génération, mais aussi représentent l'identité propre du groupe comme le spécifie Kluckhohn (cité par Bollinger & Hofstede, 1987) d'autre part. Aucune personne ne naît avec une tradition, une coutume ou encore une morale, c'est en ce sens que la culture revêt ce caractère acquis et non inné car nous les acquérons au fur et à mesure que nous grandissons.

Dans les années 80, Geert Hofstede a mis en place un modèle théorique qui permet non seulement d'identifier les dimensions qui constituent une culture aussi bien nationale qu'organisationnelle, mais aussi de pouvoir les mesurer et d'aboutir ainsi à un système de comparaisons entre différents contextes culturels. Selon lui, les différences culturelles entre deux groupes peuvent s'observer à travers des éléments tels que les symboles, les héros, les rituels et les valeurs. Il place les valeurs au cœur de sa conception car elles représentent l'élément qui s'imprime de manière indélébile dans nos modes de penser et influencent ainsi nos comportements. Nous nous proposons de voir, ce qui en termes de valeurs, peut sembler important dans la constitution et la manifestation d'une culture.

La culture ne se limite pas qu'à l'aspect observable de l'activité humaine, elle fait également référence à tous les éléments qui constituent la vie humaine, qu'ils soient objectifs, subjectifs, observables, explicites, implicites, etc. Ce sont tous ces éléments qui vont permettre d'identifier un groupe comme différent d'un tel autre. De plus, dans la plupart des sociétés, nous constatons une certaine volonté de formaliser sous forme de lois, de règles de conduite et même de normes les aspects culturels en vigueur dans leur contexte. Les valeurs, élément central du modèle théorique de Hofstede font échos en quelque sorte, au-delà de leur caractère subjectif, à ce besoin de formalisation. Pour illustrer cela, le caractère pragmatique de la définition de Bollinger et Hofstede (1987, p. 24-25) fait état d'une « très forte tendance d'un homme à préférer une certaine situation à une autre…nos valeurs déterminent notre définition subjective de la rationalité », place les valeurs dans la case des facteurs qui

influencent les choix de pensées ou de comportements. C'est-à-dire que nos pensées devraient normalement être le reflet des valeurs qui sont les nôtres.

Les valeurs influencent l'orientation que nous donnons à telle ou telle autre chose comme étant bonne ou mauvaise. À travers cela, les individus qui partagent par exemple une même culture, par conséquent les mêmes valeurs, partagent également les mêmes définitions de ce qui est bien ou mal. Ils partagent un système de valeurs qui définit ce qu'ils ont en commun en tant que membres d'une même communauté. En plus du fait que les valeurs aient une influence sur les modes de pensée et les comportements, elles sont étroitement liées à l'affect car « ce sont des sentiments puissants fondateurs de légitimité » (Kuty, 2007, p.12) et permettent par conséquent de justifier les choix comportementaux qui les définissent. Mettre en lien les sentiments et les valeurs montre le caractère intime dont ces dernières font l'objet. Nous pouvons dire que celles-ci ont le pouvoir dans la vie des individus car non seulement elles définissent le cadre dans lequel l'homme circonscrit son comportement, mais aussi, elles agissent comme des enseignements qui sont donnés et ainsi constituent un patrimoine en termes de connaissances.

Lorsqu'il place les valeurs au cœur de son modèle, Hofstede (1994) montre qu'elles représentent le principe à partir duquel les comportements se fondent. En effet, les rituels, les héros et les symboles font référence aux pratiques à proprement parler. En plus de définir ce qui est bien et ce qui est mal, les valeurs renseignent les individus sur ce qui est normal et ce qui ne l'est pas, sur ce qui est rationnel et ce qui ne l'est pas et même sur ce qui est beau, et ce qui ne l'est pas. En principe, ce que nous faisons au quotidien est en quelque sorte orienté par nos valeurs, même si le chercheur précise qu'il est important de distinguer « valeurs désirables et valeurs désirées ». En somme, il s'agit de ce que nous désirons pour le monde, de comment nous souhaitons qu'il soit et aussi ce que nous désirons pour nous-mêmes. Il existe une grande différence entre ce que nous désirons pour le monde, comment nous voulons que le monde soit (le désirable) et notre comportement effectif d'une part. Et d'autre part, le désiré se rapprochant de ce que nous souhaitons pour nous-mêmes, le comportement se rapproche à peu près de ce à quoi ce désiré correspond, même si ce n'est pas toujours le cas. En d'autres termes, il peut y avoir des différences entre ce que nous considérons comme valeurs et notre comportement dans les situations réelles de la vie.

Qu'à cela ne tienne, à travers ses travaux de recherches, Hofstede a dégagé plusieurs dimensions culturelles qu'il qualifie de mesurables, peu importe l'endroit. Ces principales dimensions qui font état des différences entre des cultures nationales sont la distance

hiérarchique, le degré d'individualisme ou de collectivisme, le degré de masculinité ou de féminité et le contrôle de l'incertitude. La distance hiérarchique (DI) représente le degré auquel les individus perçoivent le degré d'inégalité entre ceux qui détiennent le pouvoir dans une société et ceux qui sont leurs subordonnés. Le fait de posséder plus de pouvoir ou d'en posséder moins peut être plus ou moins accepté dans un contexte comme dans un autre. Ainsi, le fait que certains peuples, classes sociales ou groupes ethniques détiennent plus de pouvoir peut soit être combattu soit être accepté. Le degré de collectivisme ou d'individualisme (CIN) détermine quant à lui cette opposition entre les sociétés communautaires qui mettent l'accent sur le groupe, et les sociétés individualistes dans lesquelles la vie personnelle et le temps que chacun lui accorde sont plus valorisés. Nous aurons par exemple des notions telles que la famille élargie dans certains contextes où le collectivisme prime, et celle de famille proche qui est plus valorisée dans d'autres contextes. La troisième dimension, le contrôle de l'incertitude (CI) se caractérise par le niveau de tolérance ou d'acceptation de l'incertitude face à l'avenir qui n'est pas toujours maîtrisé. Certains peuvent donc avoir un niveau de tolérance élevé et ainsi un contrôle faible, et d'autres un niveau de tolérance faible pour un contrôle fort. À travers cet aspect, des différences peuvent être observées entre plusieurs cultures. La dernière dimension, c'est-à-dire la masculinité ou la féminité (MF) provient de la dualité homme-femme et elle fait état d'une différence entre les sociétés où les rôles sont différenciés entre hommes et femmes, ce qui caractérise les sociétés masculines. Et plus les rôles sont interchangeables, c'est-à-dire hommes et femmes ont à peu près les mêmes rôles, plus la société sera dite féminine.

De nombreuses critiques ont été adressées au modèle théorique de Hofstede (Badraoui, Lalaouna & Belarouci, 2014 ; Witte, 2012 ; Alion, 2008). L'une d'elles stipule que les dimensions culturelles ne sont pas pertinentes au niveau individuel. Bien qu'ayant permis de mettre en évidence des différences entre les pays, donc à un niveau plus macroscopique, elles éludent des différences individuelles à un niveau microscopique, surtout lorsqu'il est question de pays dans lesquels il existe plusieurs ethnies dont les patrimoines culturels diffèrent les uns des autres. Il s'agit donc d'une forme de généralisation un peu trop abusive et il nous semble important de relever cet élément.

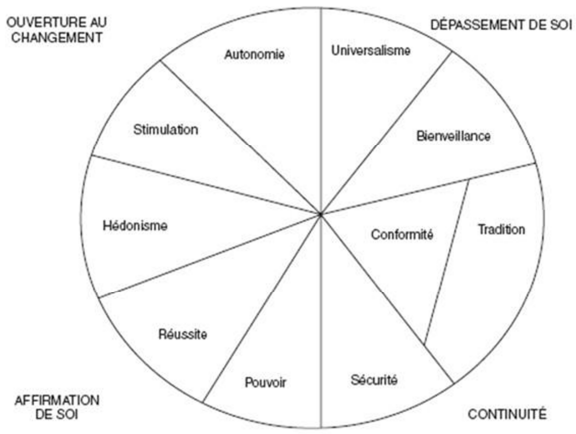
À l'instar de Hofstede, d'autres chercheurs comme Schwartz (2012, 2006, 1994, 1992) ont mis en relief une analyse de la structure des valeurs humaines. Il ressort qu'elles sont décrites comme très importantes pour la compréhension de l'organisation quotidienne de la vie des êtres humains. Ainsi selon sa théorie, Schwartz (2012) présente les valeurs comme des

objectifs souhaitables, trans-situationnels, de degré d'importance variable et servant de principes directeurs dans la vie des individus. Une synthèse fait état de cinq principales caractéristiques permettant d'identifier une valeur comparativement à une autre source de motivation quelconque. Les valeurs sont des croyances directement liées aux émotions, aux sentiments ; elles sont une source de motivation car elles représentent des objectifs souhaitables à atteindre ; elles transcendent les actions ; elles orientent les comportements à travers leur évaluation et enfin, elles sont souvent classées par ordre d'importance pour les individus.

Les valeurs sont fortement imbibées par nos affects, nos sentiments. Un individu pour qui la liberté représente une valeur fondamentale peut se sentir affecté émotionnellement, lorsque celle-ci est menacée et qu'il ne peut rien faire pour améliorer cela, ou s'engager dans une action visant à retrouver cette liberté. Les valeurs sont en quelque sorte des croyances qui nous motivent. Si nous croyons en un monde juste, alors notre comportement devrait normalement refléter cette soif de justice. Même si nous avons vu la différence qui s'opère entre les valeurs désirées et les valeurs désirables, et que toute valeur ne se traduit pas nécessairement en comportement qui la reflète, soulignons tout de même qu'à l'instar des croyances, les valeurs sont à l'origine des comportements des individus. En effet, selon la théorie du comportement planifié (Ajzen, 2002), l'adoption ou non d'un comportement est fonction du processus à travers lequel nous comparons trois types de croyances qui sont liées au dit comportement. Ces trois types de croyances se caractérisent par des croyances normatives (liées à l'approbation ou non du comportement par le groupe d'appartenance), des croyances comportementales (liées aux effets du comportement en termes d'avantages ou d'inconvénients) et des croyances de contrôle (qui vont donner un sentiment de contrôle ou non car relevant d'aspects facilitateurs ou non de la mise en place du comportement). Nous pensons que les valeurs vont également se manifester comme les croyances, car elles sont directement liées à ce en quoi les individus croient, à ce à quoi ils aspirent aussi bien pour eux que pour le monde qui les entoure.

Schwartz (1992) a développé une théorie sur les valeurs humaines composée de dix principales valeurs qu'il représente d'une manière structurée dans le but de montrer une forme de relation d'antagonisme ou de compatibilité entre différentes valeurs :

Figure 5 : modèle théorique des relations entre les dix valeurs (Schwartz, 2006)



Grâce à cette figure, Schwartz nous démontre que les principales valeurs qui constituent son modèle théorique entretiennent une relation d'indépendance ou de dépendance et se répartissent en deux grandes dimensions. La première dimension oppose l'ouverture au changement et la continuité. La deuxième oppose l'affirmation de soi et le dépassement de soi. Les valeurs qui relèvent de l'ouverture au changement sont l'hédonisme (valeurs liées au plaisir associé à la satisfaction des besoins vitaux de l'homme), la stimulation (il s'agit de maintenir un certain niveau d'activité en rapport au besoin de variété et de stimulation de tout individu) et l'autonomie (penser et agir de manière indépendante en vue de choisir de créer…). Celles qui sont en rapport avec la continuité sont quant à elles la sécurité (maintenir une certaine stabilité et harmonie dans la société. Cela concerne un niveau individuel, se maintenir propre ou en bonne santé ; et un niveau collectif, la sécurité nationale), la conformité (éviter les actions qui peuvent porter atteinte à l'harmonie du groupe, ou à transgresser les normes sociales) et la tradition (maintenir et respecter les coutumes et traditions culturellement admises et transmises). Pour ce qui est de l'affirmation de soi, nous avons les notions de réussite (être compétent et reconnu comme tel, aboutissant à un succès personnel) et de pouvoir (avoir un statut social qui confère domination et prestige social). Et enfin, celles liées au dépassement de soi se caractérisent par l'universalisme (liées à la protection des hommes et de l'environnement, nous avons donc les notions de justice sociale, d'égalité, mais aussi d'écologie et de protection des ressources naturelles afin d'éviter leur destruction) et la bienveillance (contribuer et veiller à la préservation du bien-être de son entourage).

Une forme d'opposition existe entre plusieurs valeurs alors que certaines autres sont compatibles, ceci en fonction de l'axe sur lequel elles se situent. L'opposition ou la compatibilité se mesure à travers le fait que la mise en œuvre ou l'adoption d'une certaine valeur aboutit à des conséquences qui engendrent un conflit avec une autre valeur. Par

exemple, autonomie et conformité s'opposent, de même que pouvoir et bienveillance. Cependant, bienveillance et universalisme sont assez compatibles car portés vers la préservation du bien-être de son entourage, ainsi que conformité et tradition. La forme circulaire du modèle théorique décrit ces relations d'antagonisme ou de compatibilité. Les valeurs sont classées en fonction de leur objectif et sur la base des deux axes que nous avons mentionnés plus haut. Teyssier et Denoux (2013) ont analysé l'approche de Schwartz. Ils se sont en effet demandés si ce dernier n'avait « pas négligé quelques spécificités s'exprimant dans telle ou telle culture » (p.302) en énonçant la notion de « valeurs universelles » regroupées en 10 pôles. Un questionnement que nous trouvons assez logique car la généralisation d'un phénomène peut avoir pour conséquence d'occulter les particularités qui le définissent.

L'idée de l'existence d'une certaine hiérarchie dans les valeurs a également été abordée, et semble aussi valable en ce qui concerne le modèle théorique de Schwartz. Il s'agit en fait de les classer par ordre d'importance. Cet ordre d'importance est fonction des individus et des groupes d'individus, de leur appartenance culturelle et des facteurs qui sont valables dans leur environnement. Autant les valeurs culturelles se positionnent dans une forme de hiérarchisation sociale, autant les hommes et les femmes qui représentent un groupe, une société ou une culture vont occuper des places qui ont des effets sur leur capacité à influencer aussi bien dans la sphère de la vie privée que dans la sphère de la vie publique. Les degrés de liberté accordés à chacun sont régis par des normes sociétales, ainsi que le pouvoir que possède chaque individu en fonction de son statut social ou son genre.

3. Exercice du pouvoir

3.1. Pouvoir et leadership

Il ne fait aucun doute que leadership et pouvoir sont deux notions extrêmement liées. Nous en voulons pour preuve l'idée selon laquelle, avant l'introduction du terme leadership dans la langue française, c'est celle de pouvoir qui était utilisée lorsqu'il s'agissait d'exprimer un phénomène d'influence. Ce que nous souhaitons mettre en évidence dans cette partie, c'est cette capacité qu'a un leader à exercer une certaine forme de pouvoir dans la direction des subordonnés. Pour cela, notons dans un premier temps que le pouvoir (nous avons défini celle de leadership en introduction de ce chapitre) peut être perçu comme la capacité qu'à un individu à influencer le comportement des autres. Il apparaît donc que, aussi bien le leadership que le pouvoir, s'inscrivent dans une relation d'échange entre un individu et un ou

plusieurs autres (ou même un groupe et un autre), relation qui a pour objectif d'inférer un changement ou de modifier les idées ou les comportements des autres de manière à ce qu'ils pensent ou agissent dans un sens ou dans un autre.

Dans un second temps, le pouvoir, concept qui a occupé une grande place dans des débats en philosophie, en sociologie politique depuis l'antiquité et aujourd'hui encore en sociologie, en psychologie sociale et du travail, est basé sur plusieurs éléments. French et Raven (1959) ont identifié dans un premier temps cinq bases du pouvoir, qu'ils ont complété dans un second temps en 1965 par une sixième :

- ***Le pouvoir de récompense*** : la personne qui a la possibilité de récompenser une autre personne (ou un groupe) sera détentrice de ce pouvoir. Ce type de pouvoir repose donc sur la marge de manœuvre que possède la personne qui influence au regard des faveurs qu'il peut accorder aux autres si ces derniers se conforment à ce qu'il demande. Et, les personnes qui se laissent influencer pensent que leur conformité entraînera des augmentations de salaire par exemple, ou des promotions, de la reconnaissance ou d'autres récompenses.
- ***Le pouvoir de coercition*** : ce pouvoir repose sur la possibilité qu'a une personne de punir l'autre (ou les autres) s'il ne se conforme pas à ce qui lui est demandé. Le pouvoir coercitif est basé sur la peur, celui qui le possède est considéré comme pouvant induire une obligation de respect de la conformité parce que le non-respect entraîne une punition, des réprimandes ou un licenciement (dans le monde du travail).
- ***Le pouvoir de légitimité*** : ce type de pouvoir résulte du niveau d'autorité qui est associé à une position dans la hiérarchie d'une organisation. Le pouvoir légitime est basé sur le poste occupé : plus le poste est élevé, plus le pouvoir légitime est élevé. Une personne qui possède un pouvoir légitime induit la conformité ou influence les autres parce qu'ils estiment que cette personne a le droit, en vertu du poste dans l'organisation, de s'attendre à la conformité. Il concerne également un individu qui, au regard de certaines valeurs comme le droit d'aînesse, va occuper une position supérieure par rapport aux autres.
- ***Le pouvoir d'information*** : Le pouvoir d'information est basé sur la possession ou l'accès à l'information qui est précieuse aux autres. Cette base de pouvoir est influente lorsque les autres ont besoin ou veulent avoir cette information.
- ***Le pouvoir de référence*** : ce type de pouvoir est basé sur les traits personnels d'une personne, son charisme, comparativement à une autre personne. Une personne qui

détient un pouvoir de référence est aimée et admirée par les autres, et d'autres souhaitent être identifiés à lui. Il tient donc sa légitimité de ses traits personnels.

- ***Le pouvoir d'expertise*** : il repose sur le niveau de compétence d'une personne. Le pouvoir expert fait donc référence au niveau d'expertise, de savoirs, savoir-faire et de savoir être de la personne qui le possède. Cette dernière va s'illustrer par une capacité à faciliter les comportements ou le travail des autres, qui en retour vont faire ce que cette personne leur demande de faire.

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

3.2. Hommes, femmes et exercice du pouvoir

La conception classique du pouvoir est assez négative étant donné qu'elle fait souvent référence à la domination, à l'exploitation d'un individu (ou d'un groupe d'individus) par un autre. Il nous apparaît donc que le sens commun que le langage courant attribue à la notion de pouvoir, c'est-à-dire cette capacité à contraindre, par la force ou autrement et à dominer les autres (Rocher, 1986) est incompatible avec les valeurs ou spécificités dites féminines, que sont la diplomatie, le consensus, l'écoute, l'empathie, etc. (Cherret de la Boissière, 2009). Ce qui implique le fait que l'exercice du pouvoir soit plutôt réservé aux hommes, qui sont perçus comme possédant une certaine autorité naturelle, ou ayant cette capacité à être directifs. C'est

dans cette optique que le débat sur une conception usuelle du pouvoir (Rocher, 1986) revêt pour nous un caractère important car nous sommes appelés à nous demander si l'exercice du pouvoir n'a de valeur que dans une perspective de domination. Et en ce qui concerne la capacité à faire preuve de leadership, dans quelle mesure se relie-t-elle au fait de détenir un certain pouvoir ?

Il s'avère comme le stipulent Hersey, Blanchard et Natemeyer (1979), dans leur article qui porte sur la perception des bases du pouvoir d'un leader et son influence sur l'utilisation des différents styles de leadership, qu'un leader ne peut influencer automatiquement d'autres personnes sans pour autant faire usage du pouvoir. Même s'il existe différents types de pouvoir, il n'en demeure pas moins qu'en situation de leadership, le leader possède un ou plusieurs de ces types de pouvoir. Qui dit leadership, dit par conséquent pouvoir sur les autres. Étant donné que les femmes se sont illustrées et continuent encore de s'illustrer en matière de leadership, elles font donc usage d'un certain pouvoir à l'instar de leurs homologues hommes. Nous avons notamment mentionné le fait que l'exercice du pouvoir, ou du moins du leadership (au regard du fait que lorsque nous parlons de leadership, nous parlons également d'exercice de pouvoir) semble non compatible avec les rôles sociaux attribués ou attendus des femmes.

Lorsque nous examinons la structure des différents modèles théoriques du leadership que nous avons abordé, nous nous rendons compte que certains types de leadership sont plutôt en adéquation avec les rôles attribués et attendus des femmes. Parmi ces types de leadership, nous avons par exemple les leaderships de types : démocratique et transformationnel. Le premier est le reflet du partage du pouvoir et de prise en compte des subordonnés dans la gestion des activités (des traits généralement attribués aux femmes), et le deuxième permet de transformer les subordonnés pour en faire des leaders à leur tour. D'ailleurs, de nombreuses études (Bass, Avolio, & Atwater, 1996 ; Kouzes & Posner, 1990 ; Rosener 1990) montrent que les femmes déploient un style de leadership plus transformationnel grâce notamment à leur capacité à prendre soin des autres (considération) et à une forme d'influence idéalisée. Elles sont perçues et se perçoivent comme utilisant un style plus transformationnel comparativement aux hommes.

Ces résultats nous montrent que le mode d'usage du pouvoir à travers leur style de leadership fait plutôt référence au partage et à la considération des autres. Ce qui va totalement à l'encontre de la conception usuelle de la notion de pouvoir qui, comme nous le disions, fait référence à la domination et à l'exploitation. Il ressort donc qu'hommes et

femmes sont capables les uns les autres d'exercer des postes qui nécessitent l'exercice du pouvoir, en dépit du fait que cela était plutôt réservé aux hommes. Elles (les femmes) sont entrées progressivement dans la sphère de décision, mais cela entraîne certainement d'autres phénomènes ou difficultés dont les conséquences sont perceptibles dans divers aspects comme l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ou encore dans leur manière de travailler. L'un des objets de notre de travail de recherche est de mettre en évidence les aspects qui vont causer des différences dans la gestion du pouvoir et par là du leadership, entre les hommes et les femmes d'une part. Et, d'autre part, quels sont les effets de ces différences sur l'organisation en général, et les subordonnés en particulier. Pour examiner les tenants et aboutissants de ces objets, une mise en contexte des questions que nous nous sommes posées nous paraît nécessaire.

Chapitre 3 : Problématique générale et hypothèses de recherche

Les chapitres précédents nous ont permis de faire l'analyse des différents facteurs qui rentrent en compte et mettent en évidence les différences homme/femme sur le plan des comportements au travail et les disparités liées au genre dans les traitements des employés dans le monde professionnel. Ils nous ont également permis de poser le cadre théorico conceptuel et contextuel qui se rapporte à notre travail de recherche ; cela dans le but d'aborder de manière approfondie et pragmatique notre problématique de recherche à travers les différents constats et questionnements qui en découlent. En mettant l'accent sur les différentes facettes de notre étude qui se veut comparative à plusieurs niveaux, hommes vs femmes et Gabon vs France, nous pouvons donc présenter ce qui fait l'objet même de notre démarche.

Nous avons vu que le leadership est une notion extrêmement liée à celle du pouvoir. Cela peut se remarquer lorsqu'on le définit comme la capacité qu'a une personne à influencer et motiver des membres de son équipe, à les rendre par la même occasion capables de contribuer à l'efficacité et au succès de leur organisation (House, 2004). Un leader est donc une personne capable d'agir et modifier le comportement de membres de son équipe, ce qui lui attribue le pouvoir de contribuer au succès ou non d'une institution ou d'une entreprise. D'après Bergeron (2006, p.416) le pouvoir peut se définir comme : « la capacité d'influencer le comportement d'un individu ou d'un groupe. » Cette définition est très proche de celle du leadership. Ainsi, le lien entre le pouvoir et le leadership semble clair, l'un peut nous servir à mieux cerner l'autre et vice-versa. Mais suffit-il d'avoir le pouvoir d'agir pour être qualifié de leader ?

Historiquement, le mot « pouvoir » a souvent fait référence à la gent masculine. En d'autres termes, l'exercice du pouvoir était réservé aux hommes, ce qui plaçait les femmes dans une posture de dominées. Cette conception des choses tend à être dépassée de nos jours (même si elle demeure encore dans l'inconscient collectif) car il existe dans l'histoire du monde contemporain de nombreux exemples de femmes ayant exercé ou exerçant encore le pouvoir *via* leurs fonctions au sein de grandes institutions (des femmes ministres, des femmes députées, des femmes chefs d'entreprise, etc.). Tout ceci confère à ces femmes, sans aucun doute, le statut de leaders et fait d'elles des détentrices de cette capacité à influencer et à exercer le pouvoir.

Le leadership des femmes est donc un fait qui ne peut être contesté de nos jours. Il est même en pleine expansion au regard du nombre de femmes qui se hissent à la tête des postes de commandement. Malgré cette ascension, il reste tout de même un aspect qui nous interpelle et nous pousse à nous poser un certain nombre de questions. Il s'agit de la persistance de la sous-représentation des femmes à des postes à hautes responsabilités ; et ce y compris lorsqu'elles sont tout autant diplômées que les hommes. Cette sous-représentativité reste au cœur des débats et fait intervenir les gouvernements (gouvernements français et gabonais en l'occurrence) qui mettent en place des dispositifs ou font voter des lois allant dans le sens de la parité homme-femme dans les entreprises privées et institutions publiques. En France et notamment en 2000 par exemple, une loi a été votée pour assurer la parité au sein des milieux politiques. Cette loi, au regard de ce qui existe aujourd'hui, n'a pas véritablement changé les choses ; ce qui a poussé le gouvernement français à aller encore plus loin en mettant en place d'autres dispositifs à savoir la sanction des entreprises qui ne respecteraient pas dans leur politique de gestion des éléments comme la parité au travail, la diminution des inégalités professionnelles, etc. Ces dispositifs ont donc pour but d'inciter les entreprises à favoriser la parité hommes-femmes en permettant aux femmes d'accéder aux différents postes à grandes responsabilités par des politiques d'encouragement.

La question des inégalités professionnelles de genre a été étudiée (Doutre, 2012) dans une problématique d'amélioration de l'équité dans une grande entreprise d'électronique. Cette étude a montré que les stéréotypes de genre étaient préalablement activés dans les écoles d'ingénieurs. Les résultats indiquent que plus l'école est informaticienne et très bien placée dans le classement national, plus les étudiants développent un sexisme hostile vis-à-vis des femmes ingénieures, alors que lorsque l'école est généraliste et mal placée, ce sexisme disparaît au profit d'attitudes de tolérance et d'équité. Ces résultats montrent comment à travers les stéréotypes de genre, les individus vont développer des comportements favorables ou défavorables envers une certaine catégorie de personnes au regard des caractéristiques qui leur sont attribuées.

De plus, des études ont été menées sur la notion de leadership associée aux femmes (ou leadership au féminin) et sur les différences entre les hommes et les femmes dans la manière d'exercer le leadership. Ces différentes études ne sont pas unanimes pour ce qui est des résultats obtenus. En effet, pour certaines études (Kolb, 1999 ; Maher, 1997), il n'existerait pas de différences dans le style de leadership dit féminin et le style dit masculin. Et pour d'autres (Eagly, Johannesen-Schmidt & Engen, 2003 ; Rinfret & Lortie-Lussier, 1997 ;

Kouzes & Posner, 1990), des différences seraient perceptibles dans la manière de diriger des hommes et des femmes. La méta-analyse de 45 études sur les styles de leadership transformationnel, transactionnel ou de laisser-faire a tenté de répondre à cette question (Eagly, Johannessen-Schmidt & Van Engen, 2003). Les conclusions de cette étude mettent en lumière des différences entre les styles de gestion des hommes et des femmes. D'autres études vont plus loin en montrant une corrélation positive entre le succès des entreprises et la présence des femmes dans les instances de direction. En 2007, dans le cadre de son partenariat avec le Women's Forum for the Economy & Society, McKinsey & Company a publié Women Matter : la mixité, levier de performance de l'entreprise. Cette analyse confirme les disparités hommes/femmes dans les entreprises européennes, notamment en ce qui concerne la participation aux instances dirigeantes. Cette étude avait apporté un éclairage sur l'importance de soutenir le développement des femmes sur la scène économique, en démontrant une corrélation entre la proportion de femmes dans les comités de direction et la performance des entreprises. La mixité n'est pas seulement un enjeu de société car cette étude indique que cela pourrait être aussi un véritable atout pour la compétitivité des entreprises, confrontées aux nouveaux défis de l'économie mondialisée. C'est dans la même optique que cette compagnie décrit en 2008 comment le leadership au féminin représente un atout pour la performance de demain. En parcourant ces différentes recherches, nous nous sommes rendu compte qu'il est quasi impossible de retrouver des études qui tiennent compte des femmes leaders (managers ou cadres) africaines. Ce constat a attiré particulièrement notre attention et a suscité un certain nombre de questionnements dont l'une des interrogations est de savoir si ces dernières étaient soumises aux mêmes mécanismes qui sont décrits dans les différentes études qui ont été effectuées jusque-là.

La situation de la femme en France comme au Gabon est le fruit à la fois de la volonté politique des dirigeants, des revendications et ambitions des femmes de ces pays et du contexte socioculturel et politique prévalant dans les deux pays. Ces pays ont connu des mutations socio-économiques différentes et profondes, mais qui ont eu un impact sur le statut des femmes au sein de la famille et dans la société. C'est ainsi que l'on a assisté, notamment, à une amélioration constante du dispositif juridique en faveur de la femme, à l'accès de plus en plus croissant de la population féminine à tous les cycles de l'éducation et à une présence grandissante des femmes sur le marché du travail. Cependant, ces éléments qui sont les fruits de la modernisation que connaît la vie publique n'ont pas favorisé une participation

significative des femmes dans la sphère publique et professionnelle ni l'occupation équitable de fonctions à grandes responsabilités.

Il est évident que les femmes occupent une place importante dans plusieurs pays. D'ailleurs, lorsque nous examinons l'aspect quantitatif, nous nous rendons compte qu'aussi bien en France qu'au Gabon, elles sont plus nombreuses que les hommes. Le défi à relever est donc de permettre à cette tranche de la population de s'intégrer sans trop de difficultés dans les espaces de décisions étant donné que ces décisions les concernent. Le plus important est donc qu'elles ne soient pas exclues des instances de décision par le simple fait de leur sexe ou de leur genre. Cela passe par exemple par la formation de leaders (hommes et femmes) engagés qui auront les connaissances pratiques qui leur permettront de mobiliser les communautés autour des problèmes qui affectent les femmes, afin d'en trouver les solutions. De plus, il faudrait par exemple qu'ils aient (ces leaders) les ressources organisationnelles nécessaires, de même que la volonté d'accroître la participation des femmes dans la sphère de prise de décision.

Pour en arriver là, il nous paraît nécessaire de tenir compte de plusieurs paramètres, et les stéréotypes de genre en font partie. Les stéréotypes vis-à-vis des femmes ont souvent déterminé les comportements envers celles-ci. Même s'il est vrai que de nos jours, certaines lois essayent de renverser la tendance et mettent au même pied d'égalité les hommes et les femmes pour ce qui est de l'accès au monde du travail. Mais, selon Glick et Fiske (2001), les stéréotypes négatifs vis-à-vis des femmes ont développé envers elles une attitude négative de type ambivalent. Une ambivalence qui conjugue stéréotypes hostiles et stéréotypes bien-veillant en réponse aux préjugés qui sont utilisés pour définir les femmes. Ces préjugés sont formés par deux éléments : le sexisme (perçu traditionnellement comme une attitude négative vis-à-vis des femmes) et les attitudes et comportements que ce sexisme entraîne comme conséquences. Il y a d'un côté un sexisme bienveillant qui est nourri par les stéréotypes de genre et qui amène les hommes à considérer que les femmes sont incapables de s'en sortir toutes seules. Par conséquent, elles auraient besoin des hommes pour les protéger dans certaines situations. Et de l'autre côté, un sexisme hostile, conception traditionnelle du sexisme, qui développe une hostilité envers les femmes basées sur une certaine incapacité de la femme à faire certaines choses telles que le fait de travailler et de rester professionnelle.

Outre la discrimination à laquelle les femmes font face dans le monde professionnel, un autre élément représente également un enjeu majeur et devient un obstacle pour elle les empêchant de mener à bien leur carrière professionnelle. Cet élément est la conciliation ou l'interaction entre la vie privée et la vie au travail. L'interférence entre la vie privée et la vie professionnelle a déjà été au centre de plusieurs débats, car elle se présente comme un obstacle important notamment pour les femmes qui continuent d'assumer, en plus de leur travail à l'extérieur, une part inéquitable du travail domestique non rémunéré (Mikula, 1998). Les femmes sont souvent confrontées à des difficultés d'ordre organisationnel les poussant souvent à mettre entre parenthèses leur vie professionnelle, ou les obligeant à moins s'y investir à cause d'une surcharge de rôles entre les deux sphères. En effet, ainsi que nous l'avons souligné plus haut, en plus de leurs obligations professionnelles, les femmes ont beaucoup d'obligations liées à leur vie privée. Pour parvenir à mener une carrière professionnelle, certaines études ont démontré que les femmes (femmes cadres) développent une identité nouvelle. Selon Doutre (2008), la femme cadre va construire une identité professionnelle de « femme cadre », non pas en s'emparant des traits dits masculins comme le stipulent Lorenzi-Cioldi (2002) et Eagly (1987), mais en se catégorisant sur des aptitudes « asexuées ». Ce processus de construction identitaire amènerait la femme cadre à se penser appartenir à un groupe de « collections » alors que les autres femmes (non-cadres) ainsi que les hommes cadres et non-cadres la représentent comme appartenant toujours au groupe des « agrégats ».

I. Problématique générale

Au regard de ces éléments susmentionnés, nous nous interrogeons sur ce qui pourrait caractériser les femmes cadres dans un contexte africain tel que le Gabon par exemple. Quelles sont les principales difficultés auxquelles elles sont confrontées dans leur vie professionnelle ? Sont-elles sujettes à un conformisme qui stipule que pour occuper un poste de direction, il faut adopter des caractéristiques dites masculines, traditionnellement perçues comme plus adaptées à la sphère de prise de décision ? Ou bien, développent-elles un autre type d'identité nouvelle, ou identifiable comme mettant en exergue des spécificités masculines et féminines ? Quelles stratégies mettent-elles en place, comparativement aux femmes cadres en France, pour briser le plafond de verre, et quel impact les mesures de non-discrimination, mises en place par les institutions dans les deux pays, ont-elles sur leur accession au monde professionnel ? Les réponses à ces questionnements permettront de vérifier si les modèles de leadership développés dans les pays dits du nord sont transposables

aux pays du Sud. En d'autres termes, les styles de direction adoptés par les hommes et les femmes au Gabon qui seront mis en évidence dans nos études feront l'objet d'une comparaison avec ceux mis en évidence par les hommes et les femmes en France.

En France, grâce à la loi sur la parité et la féminisation du rôle d'un élu local - qui fait de ce dernier quelqu'un qui est au contact des électeurs et qui doit traiter des problèmes quotidiens avec une ambition moindre (cette manière d'agir reflète les qualités dites féminines selon Eagly et Karau, 2002) -, il y a une légère progression de la présence des femmes dans les conseils municipaux et surtout dans les grandes métropoles. Nous remarquons néanmoins qu'elles sont largement exclues des postes à pouvoirs élevés en politique malgré cette loi sur la parité de 2000. Il y a des hypothèses qui ont été émises pour présenter et expliquer cette situation, lesquelles font état d'une discrimination liée au genre alimentée par des stéréotypes qui tendent à perdurer dans l'inconscient collectif.

La discrimination liée au genre est un fait qui perdure encore de nos jours, surtout dans le monde du travail. Elle peut être due à plusieurs facteurs que sont notamment les préjugés, le sexisme, les stéréotypes et la division sexuelle du travail. Elle se manifeste souvent de manière implicite, mais peut avoir des conséquences plus visibles (par exemple la sous-représentation de tel ou tel autre sexe dans un secteur d'activité, à partir d'un certain niveau hiérarchique…). Les femmes sont les sujets les plus touchés par ce phénomène et cela parce qu'en tant que femmes, elles ne possèdent pas des qualités qui permettent d'occuper avec stabilité un poste à responsabilités élevées ; lesquelles qualités ayant un rapport avec l'exercice du pouvoir. Il s'agit par exemple de la stabilité émotionnelle, l'agressivité, la confiance en soi, l'ambition et le désir des responsabilités (Schein, 2001). Les chercheurs dont la division sexuelle du travail est l'un des axes de recherches (Laufer, 2004 ; Eagly & Karau, 2002 ; Belle, 1991) montrent l'assignation prioritaire des hommes à la sphère productive alors que les femmes sont cantonnées à la sphère familiale. Aussi comprend-on que l'accès des femmes à des postes de pouvoir n'est pas compatible avec sa fonction traditionnelle, voire naturelle, de mère ou épouse. Cela fait d'elle une personne qui sort du cadre qui lui est réservé et la place dans une posture de déviance. Cette déviance aura des conséquences sur les attitudes des personnes de son entourage. Lesquelles attitudes pourront aller jusqu'à des réactions discriminatoires non seulement de la part des hommes avec lesquels elle serait en compétition, mais aussi de la part des femmes qui ne se reconnaîtraient plus en elle.

Le continent africain regorge de nombreuses femmes leaders au regard des postes qu'elles occupent et des responsabilités qui sont les leurs. La femme africaine est une actrice non négligeable de la vie publique et il nous semble important de relever les conditions dans lesquelles elle évolue au quotidien et les difficultés qui sont siennes. Longtemps perçue comme étant fragile et nécessitant une protection permanente de l'homme, il semblerait que la femme (aussi bien gabonaise que Française) ait prouvé aux yeux du monde qu'elle est capable d'assumer des responsabilités bien au-delà des rôles traditionnels qui lui étaient assignés jusque-là. Le fait d'assurer des fonctions de reproduction par exemple, fait d'elle un élément clé de la survie de l'espèce humaine d'une part. Et d'autre part, sa participation active à l'éducation des enfants prouve à suffisance qu'il est plus que nécessaire de tout mettre en œuvre pour lui offrir un environnement dans lequel elle peut s'épanouir.

Certes certaines femmes ont réussi à se hisser sur les plus hautes marches, mais nous réalisons qu'elles ont beau avoir des diplômes, ou les mêmes niveaux de qualification que les hommes, elles ne parviennent pas toujours à les mettre en valeur ou à occuper les postes en adéquation avec leurs compétences réelles. Le chômage et le travail à temps partiel leur reviennent en majorité et, très souvent, les hommes sont toujours prioritaires sur le marché de l'emploi et majoritaires dans les institutions nationales et internationales. Pourtant, elles ont fait leurs preuves en matière de capacité à diriger et à rendre plus performantes les organisations dont elles ont la charge. D'autant que plus il y a des femmes dans les instances de décisions d'une institution, plus la performance est élevée (Ferrary, 2010). Des qualités telles que l'exemplarité, l'inspiration, la prise de décision participative, les attentes et reconnaissances, le développement des autres, la stimulation intellectuelle, la communication efficace, la prise de décision individuelle, etc., très plébiscitée par les employés, sont mis davantage en exergue par les femmes (McKinsey & Company, 2007 et 2008). Elles influencent positivement la vie organisationnelle, d'où l'importance, une fois de plus, de favoriser leur accession à des postes de décisions ayant un impact sur le bien-être général.

Ces différents constats nous prouvent à suffisance que les difficultés que les femmes rencontrent dans le monde du travail ne sont pas dues à une certaine incompétence. Il faut dire que, dans l'exercice du pouvoir, elles ont fait leurs preuves et ont démontré qu'elles possèdent des atouts en matière de capacité à diriger. Ainsi la question pour nous est-elle de savoir pourquoi malgré des contextes légaux favorables à leur ascension professionnelle, les femmes sont encore en sous-représentation en comparaison aux hommes ? Ce qu'elles proposent comme type de leadership est-il significativement différent de ce que leurs homologues

masculins proposent ? Comment sont-elles perçues par leurs collaborateurs ? Ce que nous souhaitons mettre en évidence à travers ce travail de recherche c'est la description que font les employés des hommes et des femmes en situation de diriger. Pour cela, et afin de répondre à nos différents questionnements, nous nous proposons d'effectuer une recherche comparative (avec plusieurs niveaux de comparaison) entre un pays du Nord (France) et un pays du Sud (Gabon). En d'autres termes, nous allons effectuer des comparaisons entre la France, qui est un pays développé et dont les pratiques professionnelles sont assez avancées et le Gabon, pays en voie de développement qui se construit en ayant la France pour référence. Cette comparaison inter pays représente le premier niveau de comparaison. L'autre niveau de comparaison est celui qui confronte les hommes et les femmes en France et les hommes et les femmes au Gabon. Nous aurons dans ce cas, une comparaison intra pays.

Cette recherche sera articulée autour de plusieurs études dont la première est une analyse d'activité de cadres (managers) afin d'avoir des éléments de comparaison (dans un premier temps, puis France/Gabon dans un second temps) dans leur manière de diriger. Cette analyse d'activité nous donnera l'occasion de nous situer, au regard des résultats qui en émaneront, entre les partisans de ceux qui estiment qu'il existe des différences entre les hommes et les femmes dans les styles de management, et ceux qui pensent qu'il n'en existe pas. Notre analyse d'activités s'articulera autour d'une méthodologie qui croisera plusieurs techniques d'analyse (analyse des agendas des managers, observations auto rapportées par la méthode des entretiens semi-directifs post-observations) et se fera en France et au Gabon pour rester dans cette optique de comparaisons inter et intra groupes.

Ensuite, il sera question de mener une étude plus générale sur la base de questionnaires destinés aux subordonnés cette fois-ci, afin de déterminer dans les deux pays la représentation que les gens ont des femmes leaders, ces femmes qui mènent de main de maître des carrières professionnelles à des postes à hautes responsabilités comparativement aux hommes. Les différents résultats nous serviront à relever les similitudes entre les hommes et les femmes dans les deux pays.

Il faut dire qu'il existe des spécificités dites féminines et des spécificités dites masculines (Cherret de la Boissiere, 2009). En ce qui concerne les spécificités féminines présentées entre autres comme des capacités relationnelles avec une bonne appréhension des relations humaines, cette auteure tente d'en faire le principe fondateur d'un nouveau leadership adapté à l'entreprise actuelle. Elle développe par ailleurs un concept pragmatique de management qui, en associant les spécificités masculines et les qualités féminines, permet de manager

efficacement la complémentarité d'équipes mixtes. Dans le même ordre d'idée, une étude menée en 2005 par Arborus[22] (association pour la promotion des femmes en entreprise), révèle qu'elles ont un meilleur relationnel, une disponibilité, la compréhension et communication qui sont donc des qualités typiquement féminines appréciées des collaborateurs. De plus, cela ne les empêche guère de se montrer particulièrement exigeantes dans le travail. Ainsi, la troisième étude de notre travail sera axée sur les styles de leadership des hommes et des femmes de nos échantillons gabonais et français. Autrement dit, nous souhaitons mettre en évidence les styles de leadership des hommes et des femmes au Gabon et en France. À travers une mesure qui interroge les subordonnés, il sera question pour ces derniers de préciser les comportements que leur chef met en exergue au quotidien dans la direction des activités de management d'équipe. Ces styles de leadership seront mis en relation avec le niveau de satisfaction des subordonnés.

Mener une étude comparative entre deux pays peut s'avérer être une tâche difficile que la définition préalable des critères de comparaison nous permettra d'accomplir avec moins de difficultés. De manière générale, les recherches comparées se focalisant sur une seule méthode sont souvent confrontées à divers problèmes parmi lesquels l'équivalence linguistique (dans le cas de deux pays n'utilisant pas la même langue), l'équivalence conceptuelle, l'équivalence de la mesure et les problèmes d'échantillonnages. Pour faire face à ces différentes situations, certains auteurs tels que Warwick et Osherson (1973) [23] réclament d'ailleurs davantage de combinaisons innovantes dans les méthodes de la recherche comparée. Nous avons donc opté pour une combinaison des méthodes statistiques aussi bien quantitatives que qualitatives dans notre travail, car cela nous a offert plusieurs sources d'informations et une interprétation de résultats à plusieurs niveaux.

En somme, la thèse que nous défendons dans ce travail c'est celle de l'existence de différences entre les hommes et les femmes dans la manière de diriger. Nous nous interrogeons donc sur ces différences, qu'elles sont-elles et comment sont-elles perçues par les personnes dirigées, aussi bien en France qu'au Gabon. Autrement dit, quelles sont les spécificités attribuées aux hommes et qu'elles sont celles attribuées aux femmes. Nous pensons également que ces spécificités différentes ont une influence sur la satisfaction professionnelle des subordonnés.

---

[22] En ligne: http://www.arborus.org/.

[23] Warwick, Donald P., and Samuel Osherson. Comparative Research Methods. (EngiewoOd Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1973).

II. Hypothèses générales de recherche

Basée sur le questionnement qui consiste à se demander si les modèles de leadership développés dans les pays dits du nord sont transposables aux pays du sud, notre recherche nous a dirigées vers un travail qui demande la prise en compte de plusieurs axes de recherche. Le premier axe porte sur l'activité des managers hommes et femmes et repose sur l'idée selon laquelle il existerait des différences entre les hommes et les femmes dans la manière de diriger (Eagly, Johannesen-Schmidt & Engen, 2003 ; Rinfret & Lortie-Lussier, 1997). Dans l'optique de nous placer dans cette même logique, nous émettons donc l'hypothèse selon laquelle : ***aussi bien au Gabon qu'en France, nous observerons des différences dans la manière de diriger des managers hommes et femmes de notre échantillon : les femmes seraient plus dirigées vers le relationnel avec leurs subordonnés et les hommes vers les tâches et l'atteinte des objectifs***. Nous nous plaçons dans une perspective comparative inter et intra pays (hommes et femmes managers au Gabon et en France, puis Gabon vs France). Afin d'examiner cette hypothèse, nous avons fait usage d'une méthode (l'analyse d'activité) qui permet non seulement d'être au plus près des personnes interrogées, mais aussi de recueillir les informations nécessaires à la validation ou non de notre idée principale. Ce premier axe de recherche nous a permis de travailler directement avec les managers eux-mêmes, en mettant en évidence leur manière de travailler et en relevant les caractéristiques qu'ils attribuent au chef ou manager idéal. Mais nous pensons qu'il n'est pas pertinent de nous focaliser sur les seuls managers, d'où la nécessité de relever et croiser les points de vue des subordonnés.

Le deuxième axe, orienté sur les subordonnés est basé sur la description à travers les stéréotypes de genre que ces derniers font de leur manager (homme ou femme) comparativement à l'image qu'ils ont du chef idéal. Nous partons du principe selon lequel, lorsque nous demandons à quelqu'un de définir ou de décrire un phénomène ou une entité, il va puiser dans ses connaissances ou son expérience les éléments permettant de dresser le portrait de ce phénomène ou entité. Ainsi, étant donné que les notions d'exercice du pouvoir, leadership ou poste de décision sont connotées masculins, nous pensons que : ***la description d'une femme manager serait différente de celle d'un homme manager. De plus, la description d'un homme manager serait plus proche de la description du chef idéal***. En d'autres termes, nous prédisons des différences entre les caractéristiques d'une femme-chef et celles d'un homme chef. Et des similitudes entre les caractéristiques d'un homme chef et celle du chef idéal.

Donner une description du chef idéal afin de la comparer à celle d'un homme chef et celle d'une femme-chef, ne nous éclaire pas en quoi les deux types de chefs (homme et femme) diffèrent en matière de style de leadership. Pour cela, nous avons développé un troisième axe d'étude, qui porte sur la mesure du style de leadership des managers des personnes interrogées. Cet axe interroge non seulement les subordonnés sur le style de leadership de leurs managers respectifs. Mais aussi, il s'agit de voir comment ces styles de leadership influencent le niveau de satisfaction des subordonnés. Notre hypothèse principale dans cette partie est : ***qu'il existe des différences entre les hommes et les femmes concernant le style de leadership. Ainsi, le niveau de satisfaction des subordonnés avec un chef homme et un chef femme serait différent. Nous nous attendons à ce que les femmes adoptent un style de leadership transformationnel (favorable à l'épanouissement personnel et professionnel des subordonnés) et que les hommes adoptent un style de leadership transactionnel (plutôt porté sur un management par exception et moins favorable à l'épanouissement des subordonnés).***

À travers ces différents axes de recherche, nous pensons avoir une vue d'ensemble sur les aspects liés au leadership du point de vue des managers et du point de vue des subordonnés. Il s'agit de mettre en évidence comment les managers se perçoivent en tant que leaders et comment ils perçoivent leur activité. De plus, nous pensons relever comment les subordonnés, à leur tour, perçoivent leur manager en matière de leadership, et comment ce leadership influence le niveau de satisfaction professionnelle de ceux qu'ils dirigent.

Deuxième partie : études empiriques

Chapitre 4 : Etude 1, analyse de l'activité des managers/cadres dirigeants sur la question du management des collaborateurs (étude comparative France/Gabon)

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous n'opérons pas de distinction entre les termes manager et cadre dirigeant (ou encore celle de chef dans le contexte gabonais). Même si son rôle a très souvent un impact sur le comportement de ses collaborateurs, il est important de préciser que le cadre ne dirige pas forcément une équipe. De plus en plus de cadres sont appelés à exécuter simplement les missions qui leur sont attribuées par leur hiérarchie. Ils ne sont par conséquent pas plus autonomes et libres de mener leur activité en fonction de leur capacité à prendre des initiatives. Comme le stipule Boquien[24], être cadre dans le contexte français « c'est avoir un statut, une représentation sociale spécifique et c'est surtout adhérer à des régimes particuliers comme celui de l'assurance vieillesse. Avec ce statut, le « cadre » occupe une place au sein de la société qui lui confère un rôle qui n'est pas sans effet sur le comportement ou son mode de vie ». Cette conception de la notion de cadre qui prévaut en France est aussi valable au Gabon, au regard de l'histoire institutionnelle commune partagée par les deux pays.

De plus, Piris et Dupuy (2007) précisent l'existence d'une forme d'hétérogénéité de cette population qui s'observe au travers des différences en termes de parcours d'accès. Parmi ces différences on relève la promotion ou l'accès direct au statut à travers le niveau de formation universitaire. Il y a en outre, des différences en termes de positions organisationnelles car ces derniers peuvent être encadrants en exerçant une activité de management ou simplement des producteurs et réaliser des activités de production. Une double conception qui exige des précisions de notre part afin que tout le monde soit situé sur quel type de profil nous travaillons exactement. Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons particulièrement aux cadres dirigeants. Et d'après l'article L. 3111-2 du Code du travail, est cadre dirigeant, celui à qui sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de son emploi du temps ; et donc, celui qui est habilité à prendre des décisions de façon largement autonome et perçoit une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés pratiqués par l'entreprise ou son établissement. Un statut qui confère aussi bien des avantages que des exigences en termes de responsabilités sur le plan managérial.

[24] Boquien Gilles, sur le site de GBO Human ressources : http://www.gbo.fr/cadres-et-fuhrungskrafte.html

La compréhension de l'activité des cadres/managers est un thème qui a été abordé par différents chercheurs (Mintzberg, 1984, 2006 ; Guilbert & Lancry, 2007). Cela a permis notamment d'élaborer une carte des différents domaines d'intervention de ces derniers avec une nécessité de précision sur les tâches qui les occupent le plus. Dans notre travail, nous souhaitons mettre en lumière les différentes activités qui constituent le quotidien des cadres dirigeants interrogés avec pour objectif final : effectuer une comparaison entre les hommes et les femmes sur leur style de management et cela aussi bien en France qu'au Gabon.

I. Problématique de l'étude 1 : analyse d'activité

Le travail peut être conçu comme l'activité à travers laquelle l'individu se réalise. De plus, dans plusieurs domaines, l'instar de la psychologie du travail, il est considéré que « le rapport de l'individu à son travail engage le corps, la pensée, le collectif, l'histoire, l'instrument » (Sarnin, Caroly, & Douillet, 2011). Ainsi, aborder l'activité des cadres dirigeants que nous appellerons ici managers entraîne la prise en compte de ces différents éléments et n'est pas une tâche aisée au regard de la complexité de leurs missions. Fiol et Lebas expriment le « double rôle du manager » (cités par Fiol & Fronda, 2000, p.4) et le déclinent comme suit : « Ce double rôle se reflète dans chacune des relations qu'un manager entretient avec les composantes de son environnement de travail, qu'elles soient humaines (supérieur hiérarchique, subordonné, pair, clients, fournisseurs, etc.) ou non (contenu du travail, temps, événement imprévu, etc.). Quelle que soit la place qu'il occupe dans un réseau de management, le responsable est à la fois « ***un générateur de performance*** et ***un créateur de situations de sens*** » (*Ibid*). Le manager est donc l'élément qui relie la partie supérieure de la hiérarchie et la partie inférieure, cette position lui confère ce rôle de relais auquel des responsabilités sont associées.

Comme nous l'avons présenté dans la problématique générale de ce travail, diverses études ont été réalisées dans le but de comprendre l'activité des managers. Toutefois, nous nous rendons compte que ces recherches ont été réalisées dans un contexte européen ou dans les pays dits du Nord. Les pays du Sud, notamment les pays africains demeurent encore en marge de ces études. Cette situation engendre un certain nombre de questions qui, nous pensons, mériteraient d'être examinées. Nous nous demandons notamment en quoi le contexte socioculturel aura un impact sur la manière de diriger des managers ? La perception que les salariés et les managers ont du statut de supérieur hiérarchique varie-t-elle selon le milieu dans lequel nous nous trouvons ?

Il faut dire que le contexte joue un rôle prépondérant dans la manière d'aborder une activité, et son impact a été mis en évidence par plusieurs chercheurs à l'instar de Hersey et Blanchard (1969) qui ont mis en avant le « leadership situationnel ». Nous avons tous une manière de diriger qui est prédominante, elle est le fruit de notre expérience combinée à nos aptitudes. Cependant, ce style prédominant n'est pas efficace dans tous les contextes. Le leadership situationnel vise à repérer les niveaux de développement de ses collaborateurs pour y adapter son style de management. Il prend donc en compte à la fois les personnes et les situations pour rentabiliser au mieux l'énergie dépensée et maximiser le résultat obtenu. On entend ici par niveaux de développement des collaborateurs, leur niveau de compétence, qui comprend en particulier le savoir, le savoir-faire et le potentiel, et leur niveau d'engagement, c'est-à-dire le bon vouloir, la motivation et la confiance en soi. Face à ce cas de figure, la questionne qui nous vient à l'esprit est celle de savoir si à la base, le style de leadership prépondérant en chacun est fonction de son genre. En d'autres termes, les hommes et les femmes ont-ils des manières différentes (basiques) de diriger au-delà du fait qu'ils vont tout de même s'adapter à un contexte qui exige un style plus ou moins défini ? Selon que nous soyons en France ou au Gabon, la manière de diriger varie-t-elle ? Y a-t-il un style de leadership plus dominant dans un contexte par rapport à un autre ?

Nous partons du principe que le travail, l'entreprise n'ont pas la même valeur selon le lieu où le contexte socioculturel et économique dans lequel nous nous situons. Même s'il s'avère que les modes de fonctionnement tendent à s'uniformiser à cause de la mondialisation, l'expatriation des compétences et les échanges de biens et services, etc. Les pratiques managériales demeurent tout de même liées à un contexte bien défini. Pour Morice, nous pouvons observer « l'étroite confusion qui prévaut en Afrique entre le milieu du travail et le milieu familial, entre la sphère de la production et la sphère de la reproduction » (cité par Ela, 2006, p.8). Ce qui laisse entrevoir que le mode de gestion dans les deux sphères peut comporter des similitudes, en ce sens qu'un chef d'entreprise ou un cadre dirigeant peuvent adopter la même position que celle de chef de famille dans le sens classique africain du terme. Ce chef de famille est celui à qui le reste des individus doivent respect et obéissance car c'est lui qui est le garant de la sécurité, ces décisions demeurent pleines de sagesse eu égard à son expérience.

Une étude menée en Côte d'Ivoire par Hernandez (1997) a examiné l'influence des facteurs socioculturels, surtout ethniques dans la gestion des ressources humaines. Il découvre que les facteurs ethniques et familiaux sont des éléments sur lesquels les supérieurs dans l'entreprise

se fondent pour mieux asseoir leur autorité. Nous avons encore là un exemple qui met en exergue cette étroite confusion dont nous parlions plus haut, entre la sphère du travail et celle de la vie privée. Confusion où finalement les rôles associés aux différents postes ne sont que le reflet des rôles de chaque acteur dans la vie familiale. L'entreprise devient donc un endroit où pouvoir social et sociétal se confondent (Enriquez, 1997).

L'analyse de l'activité des cadres dirigeants semble être une démarche non sans difficulté. Car elle implique de considérer divers aspects du contexte situationnel. C'est dans cette optique que nous avons choisi de faire usage d'une des nombreuses techniques présentées par Guilbert et Lancry (2007), à savoir l'analyse d'activité.

En ergonomie, l'analyse d'activité se positionne comme une méthode de travail incontournable car elle permet de répondre à plusieurs types de questionnements notamment en quoi consiste le travail d'un opérateur et comment le réalise-t-il ? En d'autres termes, qu'est-ce qui lui est assigné comme tâches à réaliser et comment le réalise-t-il en termes d'activités ? Il s'agit donc comme le stipulent Ombredane et Faverge (1955), des exigences de la tâche d'un côté et de l'autre, les attitudes et séquences opérationnelles par lesquelles les individus observés réalisent concrètement ces exigences. Il s'opère une réelle distinction entre la tâche prescrite et l'activité réelle d'un travailleur. Dans notre cas, les managers ont certainement des prescriptions liées à leur fonction. L'accès à leurs réalités de travail nous permettra de déterminer s'il existe des différences (entre les catégories que nous aurons identifiées entre les hommes et les femmes cadres au Gabon et les cadres en France) dans la manière d'aborder leur travail et la posture qu'ils adoptent sur le plan du management de leurs équipes.

Au regard de tout cela, nous nous demandons qu'est-ce qui en termes d'activités constituera un ou des éléments de différenciation dans les différents contextes ? Comment peuvent s'observer les différences managériales entre la France et le Gabon ? Quelles sont les spécificités en ce qui concerne les femmes managers comparativement aux hommes dans les deux contextes ? Ces différentes questions seront analysées grâce aux données recueillies par la présente étude sur l'analyse d'activité des cadres qui, rappelons-le, est réalisée en parallèle dans les deux pays afin de mener plusieurs niveaux de comparaisons.

Comme mentionné plus haut, un cadre peut avoir la casquette de manager lorsqu'il a une équipe à diriger et celle de leader par conséquent. Dans certains cas, leader et manager sont une seule et même personne même si tout manager n'est pas un leader obligatoire (voire

partie sur la distinction entre manager et leader). Ainsi, en tant que manager, le cadre a pour prérogative de motiver ses troupes et se positionne en conséquence comme celui ou celle qui oriente l'activité générale du service. Toutefois, lorsque nous employons le terme leader (ou manager), en général la conception classique nous oriente vers un homme « chef » avec tout le charisme qui s'y colle. Comme le stipule Tavris (1992), la culture européenne et occidentale à l'instar d'autres sociétés propose le masculin comme norme de référence et comme catégorie générique ou de base. C'est le genre qui l'emporte sur l'autre lorsqu'il y a la mixité. Cette situation n'est pas sans conséquence en termes d'égalité entre les hommes et les femmes dans le monde du travail.

Le terme leader renvoie à un statut auquel des rôles peuvent être attribués. Suivant cette logique et pour la présente étude, nous souhaitons démontrer comment au quotidien la fonction de leader se manifeste en termes de compétences observables sous forme d'activités. Comment ces activités sont-elles abordées par les différents cadres interrogés ? Quelle relation aura chacun avec ses équipes et les exigences professionnelles qui sont les siennes ?

En fin de compte, cette étude pose le problème des activités qui font le travail des managers et constituent ainsi leurs styles de leadership. Ces activités seront donc appréhendées en fonction du genre du manager en ce sens que les hommes privilégieront certaines activités qui seront différentes de celles que les femmes préféreront. Nous nous interrogeons principalement sur les différences qui existent ou non entre les hommes et les femmes en matière de management des collaborateurs aussi bien au Gabon qu'en France. Tout ce questionnement nous permettra de mettre en évidence les activités similaires et différentes ; la manière dont elles sont abordées par les individus (homme/femme) et d'en dégager pour finir les styles de leadership qui se dessinent de ces observations pour chaque manager.

II. Objectifs et hypothèses de l'étude

1. Objectifs de l'étude

Cette étude étant la première de ce travail de recherche, elle reste exploratoire et se focalise sur l'analyse d'activités des cadres dirigeants sur la question du management des collaborateurs. Ainsi, un double objectif se dessine in fine : premièrement, recueillir et analyser ce qui en termes d'activités, constitue le travail d'un manager. Cette analyse nous permettra donc de mettre en place une grille dans laquelle seront mises en évidence, les différentes activités, les plus récurrentes et le temps passé pour chaque type et les acteurs en

jeu dans leur réalisation. Ces activités seront ensuite mises en lien avec le travail de Mintzberg (2006) qui porte sur les rôles du manager.

Deuxièmement, faire une analyse combinée des discours (issus des entretiens semi-directifs) et des agendas regroupant les activités de ces derniers pour voir comment les cadres interrogés les abordent. Le but est de déterminer, grâce à ces différentes données, quel est le type de management (ou les types) de management qui les qualifie le plus. Enfin, cela nous permettra d'identifier s'il y a des différences entre les hommes et les femmes dans leur manière de diriger, et sur quels critères ces différences sont observables.

Dans une perspective plus large, étant donné que nous sommes dans une logique d'étude comparative, nous avons réalisé l'enquête aussi bien au Gabon qu'en France afin d'effectuer des comparaisons entre les deux pays. Il est question de voir dans un premier temps quels types d'activités sont plus réalisés dans un contexte comme dans l'autre. Existe-t-il des différences au regard des différents critères d'observation ? Il s'agit donc de mettre en évidence les différences et similitudes observables entre les deux pays, entre les femmes et les hommes dans/entre les deux pays. Cette étude nous permettra aussi de recueillir des données qui nous aideront à la création d'un outil, notamment un questionnaire qui nous servira de matériel de recueil des données pour notre enquête. De manière plus approfondie, notre recherche aura pour objectif de relever entre autres comment les femmes occupant des postes à hautes responsabilités se perçoivent elles-mêmes comparativement aux hommes, et cela dans leur contexte, et comment ces femmes sont perçues par l'entourage comparativement aux hommes.

2. Hypothèses de recherche :

Même si aujourd'hui encore aucun consensus n'a été trouvé sur l'existence ou non des différences entre les hommes et les femmes sur la manière de diriger, plusieurs études font état de ces différences (Booth & Nolen, 2012 ; Eckel & Grossman, 2002). En ce qui concerne le style de management, Fenwick et Neal (2001) présentent les femmes, à travers leur recherche, comme ayant un style de management plus interactif, plus coopératif et axé sur les individus. Les hommes quant à eux sont présentés comme utilisant un style de management plus concurrentiel. Des différences qui au regard des débats tiennent leur origine des variations biologiques et/ou sociologiques. À en croire cette littérature que nous pouvons qualifier d'abondante sur les différences entre les hommes et les femmes en termes d'expression du vécu professionnel, nous postulons que ***H1*** : ***les hommes et les femmes***

cadrent dirigeants en France et au Gabon managent leurs activités vis-à-vis de leurs collaborateurs de manière différente. H1a : les femmes mettront en avant le relationnel avec leurs collaborateurs (la coopération, l'interaction) et auront tendance à les traiter comme les membres de leurs familles. H1b : les hommes mettront en avant la productivité en faisant naître un environnement concurrentiel et auront tendance à installer de la distance hiérarchique entre eux et leurs collaborateurs et un mode de fonctionnement plus individualiste.

Le contexte socioculturel est une variable à ne pas occulter lorsqu'une étude comparative est effectuée dans deux pays différents. Des auteurs ont mis en relief la particularité des organisations africaines qui se positionnent comme adoptant un style de management par hybridation de dispositifs managériaux d'origine aussi bien occidentale qu'africaine (Bentaleb, Igalens, Scouarnec & Pichault, 2011). La culture a un impact sur le mode de pensée des individus à travers un système de valeurs qui orientent leurs attitudes et comportements (Schwartz, 2012). Au regard de cet état des faits, nous partons du principe que les comportements et attitudes vont différer selon que nous soyons dans un contexte gabonais ou français. Cette conception oriente notre postulat selon lequel, ***H2 : les activités qui constituent le plus le travail des managers seront différentes d'un pays à l'autre.***

III. Méthodologie

La présente étude a été réalisée à la fois en France et au Gabon. La méthodologie demeure la même dans les deux cas et le choix de l'échantillon respecte par conséquent les mêmes critères déterminés au préalable.

3.1. Cadre de recherche et choix de l'échantillon

Pour réaliser notre enquête, nous nous sommes adressée à plusieurs structures (publiques et privées) dans lesquelles il y a avait la possibilité de rencontrer des managers d'équipes dans leur fonction. Nous n'avions donc pas délimité le secteur d'activité ni les types de poste occupés. Le choix de ce cadre de recherche a été décidé de manière réfléchie, mais évidente au regard des possibilités qui s'offraient à nous. Des sollicitations spontanées ont donc été envoyées aux différents responsables. En dépit des refus pour la plupart, nous avons obtenu un certain nombre d'accords qui nous ont permis de commencer le recueil des données. Il nous a donc paru nécessaire vu les interrogations qui ont émané des échanges que nous avons eus avec des cadres disponibles de mener notre étude dans ce contexte. Cela, dans le but de mieux cerner les phénomènes qui rentrent en compte dans la vérification de nos hypothèses et

par là même les réponses à nos interrogations. Et le travail nous a été simplifié par le fait que nous avions des contacts dans les structures dont le rôle était d'ouvrir les portes afin de campagne auprès des sujets dont le profil correspondait à ce que nous recherchions.

Les types de structures, en fonction de leur taille, qui ont accepté de nous recevoir pour cette étude se répartissent comme suit :

Notre recherche étant basée sur l'analyse d'activité des managers, la population d'enquête est constituée d'hommes et de femmes cadres dans diverses entreprises (publiques et privées) exerçant dans le tertiaire. Le but étant d'être en phase avec les objectifs de notre étude tout en ayant à l'esprit les différentes interrogations qui structuraient notre démarche de travail. Pour cela, nous avons défini un certain nombre de critères correspondants aux exigences de notre travail. Ces critères nous ont permis de choisir les candidats dont le profil était en adéquation et d'en éliminer d'autres bien qu'étant disponibles.

Cependant, nous tenons à mentionner qu'il nous a été difficile d'obtenir l'échantillon souhaité au départ. En vue de choisir un échantillon représentatif, certains critères ont été supprimés car cela donnait moins de possibilités d'obtenir des cadres disponibles pour participer à notre enquête. Au départ nous avions voulu utiliser un échantillon apparié (hommes et femmes exerçant dans les mêmes entreprises avec une équipe sous leur direction). Mais très vite, les profils qui se présentaient à nous ne nous en offraient pas la possibilité car très diversifiés. Ce critère a donc été supprimé, et nous avons opté pour un choix d'échantillon composé de cadres et dirigeant travaillant dans différentes structures et occupant des fonctions de gestions d'équipe.

Les participants ont été choisis par nos soins avec à l'esprit les exigences de notre travail de recherche. Mais pour effectuer ces choix, nous n'avons pas utilisé une technique d'échantillonnage particulière. Les seuls critères de choix qui ont prévalu étaient un ensemble d'éléments en lien avec les objectifs de l'étude préalablement déterminés. Ainsi, ces éléments sont :

- Être manager en exercice dans une entreprise (publique ou privée dans le tertiaire) ;
- Avoir à sa charge une équipe à diriger de manière directe ;
- Être disponible pour participer à l'étude.

Étant entendu que l'un des objectifs de notre étude était de faire une comparaison entre les cadres hommes et femmes sur la manière de manager une équipe, nous avons bien pris soin d'essayer d'atteindre un certain équilibre entre les deux groupes (même si, comme vous le

verrez, au Gabon nous n'avons pas pu atteindre cette parité). De plus, un autre objectif étant celui de relever les activités communes aux managers quelque soit la taille de leur entreprise, nous avons donc élargi notre champ de recherche à tous les secteurs d'activités. La problématique étant de voir, d'une part, s'il existe des activités récurrentes et communes à tous les opérateurs qui occupent une fonction de cadre dirigeant malgré les différences de secteur. Et d'autre part, s'il y a des différences entre les hommes et les femmes sur le management d'une équipe et si oui sur quels critères ces différences sont-elles observables. Il était donc nécessaire d'avoir dans notre échantillon des hommes et des femmes cadres dirigeants.

3.2. Participants

Tableau 6 : répartition générale de l'échantillon en France et au Gabon

Sujets		**Moyenne de personnes à charge**	**Moyenne d'années d'ancienneté dans la structure**	**Types de structures par taille**				**N**
				PME	GE	TPE	ETI	
France	Hommes	97	10	1	.	1	3	5
	Femmes	9	14	3	.	1	1	5
	Générale	53	12	4	.	2	4	10
Gabon	Hommes	26	11	1	3	1	.	5
	Femmes	7	7	1	4	.	.	5
	Générale	20	9	2	7	1	.	10

Notre échantillon en France était constitué de 10 managers, dont cinq femmes et cinq hommes. Ils occupent tous un poste de cadre dirigeant qui leur confère des missions de gestion d'équipe dans leurs structures respectives, ils sont répartis dans trois types de structures : 4 managers en petites et moyennes entreprises (PME), 4 en Entreprise de taille intermédiaire (ETI) et 2 en très petite entreprise (TPE). Comme le présente le Tableau ci-dessus, l'échantillon français a une moyenne générale d'ancienneté de 12 ans qui se répartissent comme suit : 10 ans de moyenne d'ancienneté pour les hommes et 14 ans pour les femmes. Les managers ont en moyenne 53 personnes à leur charge (dont ils sont le supérieur hiérarchique direct), avec 97 de moyenne pour les hommes et 9 pour les femmes. Il y a ici un écart considérable entre les hommes et les femmes en termes de nombre de personnes à charge.

Et au Gabon nous avions 10 managers également, dont cinq hommes et cinq femmes réparties comme suit : deux managers en petites et moyennes entreprises (PME), sept en

grande entreprise (GE) et un seul en très petite entreprise (TPE). L'échantillon gabonais a une moyenne générale d'ancienneté de 9 ans qui se répartissent comme suit : 11 ans de moyenne d'ancienneté pour les hommes et 7 ans pour les femmes. Les managers ont en moyenne 20 personnes à leur charge, avec M = 26 pour les hommes et M = 7 pour les femmes.

Lorsque nous confrontons les deux échantillons, il ressort au regard de ces chiffres que les managers interrogés en France ont une moyenne de personnes à charge (M = 53) plus élevée que les managers gabonais (M = 20). Cette différence est certainement due au fait qu'en France, la majorité des managers interrogés exerce dans des grandes entreprises (7 managers hommes et femmes), et qu'au Gabon, la majorité exerce plutôt en petites et moyennes entreprises et en entreprises de taille intermédiaire (8 managers). En ce qui concerne la moyenne d'ancienneté, nous observons qu'entre les deux populations d'enquête il existe un léger écart [France (M = 12) ; Gabon (M= 9)]. Pour finir, comme nous l'avions mentionné plus haut, la parité a été atteinte en France (5 hommes et 5 femmes) et au Gabon (5 hommes et 5 femmes) également.

Notre échantillon est très diversifié et cela correspond aux besoins de notre étude en ce sens que nous souhaitons mettre en avant le fait qu'il y ait des activités communes aux managers, quels que soient les secteurs d'activité dans lesquels ils exercent. La méthodologie que nous avons choisi d'utiliser nous a servis à recueillir des informations afin d'y parvenir.

3.3. Technique de récolte des données :

Ce qui caractérise le travail des managers (ou cadres) c'est une grande part d'autonomie et d'auto-organisation (Morin, 1997), liée d'autre part à une quasi-absence de prescription sous forme de tâche (Mintzberg, 1996). Guilbert et Lancry (2007) proposent d'opter pour une « triangularisation » des méthodes lorsque nous entamons une étude basée sur l'analyse d'activités des cadres (dans notre cas des cadres qui ont en plus la fonction de manager). Afin d'être en adéquation avec cette proposition, bien que n'ayant pas utilisé trois méthodes, nous avons plutôt utilisé deux (2) au regard des contraintes de temps en termes de disponibilité des personnes interrogées. Ces deux méthodes sont : la méthode de l'agenda (Carlson, 1951 ; Stewart, 1967) et l'entretien (dans une optique d'explicitation). La récolte des données dans le cadre de notre enquête s'est donc déroulée en deux phases :

La première phase concernait l'envoi d'une grille d'agenda qui a été conçue en tenant compte des critères que nous souhaitions observer (cf. Annexes n° 11 & 12). Le participant avait environ 1 semaine (minimum) pour le remplir avant notre rencontre pour

l'approfondissement. Soulignons que la méthode de l'agenda a pour principe l'implication du manager qui note lui-même la durée, le lieu, les participants, les questions traitées pour chaque activité réalisée. L'intérêt de cette méthode est la description des caractéristiques et des aspects formels du travail par ce dernier.

La seconde phase est celle de la passation des entretiens, lesquels se sont déroulés sur la base des grilles d'agendas reçues après qu'elles ont été remplies par les cadres dans le but de mieux cerner les informations qui y avaient été renseignées. En plus de cela, un guide d'entretien établi à la suite d'entretiens préliminaires effectués auprès de quelques cadres nous a permis de structurer nos échanges lors de nos entretiens. L'intérêt de ceux-ci était de discuter avec les cadres interrogés sur leur activité, relever ainsi les aspects informels et quotidiens liés à leurs fonctions car « l'objectif est de saisir le sens d'un phénomène complexe tel qu'il est perçu par les participants et le chercheur dans une dynamique de co-construction du sens » (Imbert, 2010, p.25).

3.3.1. Les entretiens exploratoires :

Afin d'effectuer de manière organisée notre étude, nous nous sommes attelées à suivre une démarche méthodologique que nous qualifions de structurée. En effet, nous avons suivi plusieurs étapes de manière à déterminer exactement les éléments qui feraient mieux percevoir les phénomènes que nous souhaitions mettre en évidence. Comme son nom l'indique, le but de l'entretien exploratoire n'est pas de valider des hypothèses préalablement définies (Campenhoudt, Quivy, & Marquet, 2011), mais plutôt de faire un travail préliminaire au regard de l'objet d'étude pour ensuite pouvoir s'orienter et éviter une perte de temps par la suite. Le fait de travailler en particulier avec les cadres dirigeants nous a d'autant plus obligées à travailler avec rigueur (à travers cette analyse préliminaire) afin d'avoir une vision globale sur leurs activités et ainsi affiner les idées qui allaient constituer notre guide d'entretien. Le choix des personnes avec lesquelles nous avons eu ces entretiens s'est fait de manière aléatoire et selon leurs disponibilités.

Rappelons que nous n'avons pas délimité le secteur d'activité professionnelle pour mener notre enquête au départ. Les cadres interrogés appartenaient au secteur tertiaire et réparti dans plusieurs entreprises. Tous les entretiens préliminaires (10 au total) ont été réalisés avec des cadres qui ont bien voulu nous accorder du temps dans les débuts de cette phase pratique. Ces entretiens avaient pour objectif de mieux orienter notre étude. Il était question de discuter de manière ouverte avec ces personnes à l'aide d'entretien libre pour relever les idées principales

qui pouvaient nous donner la possibilité de poser un diagnostic et d'émettre des hypothèses de travail. Lors des entretiens préliminaires, nous prenions bien soin de rebondir sur certaines idées qui nous paraissaient importantes et qui nécessitaient un approfondissement, de manière à ressortir les thèmes qui allaient structurer notre guide d'entretien pour la suite de notre enquête. Une démarche très importante permettant d'orienter le travail de terrain en le délimitant sur le plan des thématiques à aborder.

Le décor étant planté, de ces entretiens préliminaires nous avons pu recueillir des informations qui nous ont permis par la suite d'élaborer plusieurs hypothèses sur nos impressions générales, notamment sur les différences entre les hommes et les femmes en termes de manière d'aborder leurs missions liées à leur fonction de managers.

3.3.2. Les entretiens semi-directifs :

À propos de l'entretien semi-directif, Ketele et Roegiers (cités par Imbert, 2010) le présentent comme étant un moyen de garder des points de repère pour l'interviewer en permettant la construction d'un discours par thème, suivant un ordre relativement déterminé selon la réactivité de l'interviewé. Des conditions qui ont pour effet d'orienter les échanges vers les buts escomptés. Cette méthode de recueil des données qualitatives n'emprisonne pas le contenu discursif des participants. Il leur donne simplement un cap vers lequel ils peuvent développer leurs déclarations. En effet, « le guide d'entretien introduit un cadre structuré. Il accroît la compréhension par tous des mêmes informations et confère à la collecte un caractère systémique » (Jolibert & Jourdan, 2011, p. 25).

Pour réaliser notre étude en France, nous avons effectué 10 entretiens semi-directifs dont la durée moyenne était de 45 minutes (par entretien). Afin d'arriver à cet effectif, nous nous sommes étendues sur 3 mois environ (avril, mai et juin 2014) car il nous a fallu nous accommoder des disponibilités des participants avec lesquels nous allions nous entretenir. Dans le but de réaliser la même étude au Gabon, nous nous sommes rendues sur place (novembre, décembre 2014 et janvier 2015). Durant cette période, nous avons également réalisé 10 entretiens semi-directifs auprès de notre échantillon gabonais, avec une durée moyenne de 45 minutes. En somme, 20 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de managers aussi bien en France qu'au Gabon, et cela sur la base des mêmes critères d'analyse consignés dans notre guide d'entretien préalablement élaboré.

La méthode utilisée pour notre étude était donc basée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs dont le procédé peut s'effectuer de manière individuelle ou collective. Durant ces

entretiens, l'animateur (nous) dicte uniquement les différents thèmes devant être abordés sans pour autant administrer un questionnaire précis. Pour notre étude, nous avons estimé préférable que ces entretiens soient individuels dans la mesure où il s'agissait de recueillir au travers des différents thèmes abordés les spécificités de chaque manager. Elles concernent la manière de diriger son équipe sur le plan décisionnel par exemple, ou sur le plan relationnel avec les membres de son équipe.

En effet, l'entretien semi-directif individuel s'est donc montré comme moyen le plus adapté pour mener notre enquête au regard du fait que nous souhaitions approfondir les éléments exprimés dans la grille d'agenda[25]. Il permet à l'intervieweur d'échanger avec l'interviewé, comme le stipulent Jolibert et Jourdan (2011, p.25), sur la base d'une « conversation informelle ». Il nous a permis de recueillir les informations dont nous avions besoin pour les confronter à nos hypothèses de départ en vue d'affiner nos éléments de discussion.

En somme, les entretiens semi-directifs ont été effectués à l'aide d'un guide d'entretien préalablement établi, dans le but d'orienter le discours des interviewés sans pour autant les enfermer dans une spirale de questions représentant un frein à une expression libre et plus large. Un guide d'entretien composé de thèmes de recherche que nous souhaitions approfondir pour la suite des discussions afin de répondre aux objectifs généraux de notre recherche.

3.3.3. Guide d'entretien

L'entretien en sciences sociales obéit à un certain nombre de critères qui l'assimilent à un processus qui « ne s'improvise pas » (Hanot, 2006, p. 88). La conduite des entretiens est par conséquent un exercice qui nécessite une organisation aussi claire que structurée, surtout lorsqu'il s'agit d'entretiens semi-directifs. Dans le cadre de notre travail, nous avons élaboré un guide d'entretien pour éviter de nous écarter de nos principaux objectifs. Et garantir ainsi un traitement le plus standardisé possible des différentes participations. Les entretiens ici faisaient office de technique complémentaire à celle de l'agenda. Le guide d'entretien est donc le même pour tous les participants, même s'il ne s'agit pas non plus d'une simple liste de questions. Sa fonction première était de nous garantir une rigueur scientifique dans notre démarche durant notre enquête (Sauvayre, 2013). Le but étant de pouvoir effectuer des comparaisons au regard des contenus discursifs sur lesquels nous souhaitions pouvoir

[25] (approfondir avec ce doc : http://claroline.isfsc.be/claroline/backends/download.php?url=L3BsYW5fZGUmIzc2OTt0YWlsbGUmIzc2OTtfTWUmIzc2OTt0aG9kZXNfcmVjdWVpbF9kZXNfZG9ubmUmIzc2OTtlcy5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=C2MDR).

retrouver les critères identiques pour des comparaisons systématiques entre entretiens des managers femmes et des managers hommes en France et au Gabon.

Cependant, il nous semble important de mentionner que le guide d'entretien présente certes des avantages, mais également des inconvénients. Comme le stipule Sauvayre (2013, p. 21) : « nonobstant ces avantages, un usage trop rigide du guide peut se révéler contre-productif et nuire à la relation entre enquêté et enquêteur. Avoir les yeux rivés sur le guide peut vous empêcher de regarder l'interviewé. Celui-ci deviendra alors attentiste à vos questions, restera superficiel dans les réponses qu'il vous apportera, et pourra passer sous silence le fond de sa pensée ». L'attitude de l'intervieweur a donc une grande importance dans la gestion du déroulement des échanges avec l'interviewé. De plus, le guide d'entretien peut prendre la forme d'un interrogatoire si l'intervieweur ne laisse pas la parole à la personne interviewée. Cette situation est un frein à la naissance de nouvelles idées permettant de mieux cerner les mécanismes en jeu. Tous les éléments exploitables doivent être pris en compte, ainsi certains débordements du participant peuvent être intéressants et le but du chercheur est d'arriver à dire pour faire dire (Blanchet, 2003).

Avant d'aborder nos entretiens, nous avons tenu à intégrer ces remarques dans notre démarche en vue d'éviter certains pièges et notre guide d'entretien se présente comme un pense-bête, Berthier (2010). Afin de structurer nos entretiens et mieux orienter les débats, tout en gardant à l'esprit nos hypothèses de départ, nous avons construit notre guide grâce à un travail de questionnement qui nous a aidée à affiner la question de notre recherche. Pour cela, nous avons fait le choix d'intégrer six (6) principaux thèmes qui ont guidé nos échanges avec les managers en plus des questions liées à l'approfondissement des informations mentionnées dans chaque grille d'agenda.

Rappelons que c'est le cadre théorique dans lequel s'inscrit cette étude, notamment les approches transactionnelle et transformationnelle du leadership (Burns, 1978 ; Bass 1985), qui a orienté nos choix des thèmes à explorer. En d'autres termes, en partant de la structuration de ces types de leadership, nous avons organisé notre guide d'entretien de manière à évaluer leur style de management en fonction de ces éléments. Outre les éléments recueillis à travers le travail de Burns et Bass, nous nous sommes servie de la littérature pour relever les éléments qui ont été présentés comme différemment mis en évidence (en termes de savoir-faire et savoir-être) par les hommes et par les femmes en situation de diriger. Nous parlons en l'occurrence de la prise de décision, du relationnel avec les collaborateurs, de l'expression des émotions principalement au travail. Ces thèmes ont donc été abordés à travers un certain

nombre de critères d'évaluation qui, en retour, nous ont permis de faire une analyse du discours des cadres interrogés en les classant selon leur position vis-à-vis de ces critères. Afin de compléter ces thèmes, nous avons souhaité mettre en évidence un autre thème qui a abordé de manière générale la définition que chaque manager donne à sa fonction de gestion des hommes. Dit autrement, nous avons souhaité relever comment ils définissent le chef hiérarchique idéal en fonction de comment ils se le représentent.

Les différents thèmes abordés sont les suivants :

- **Thème n° 1 : la prise de décision au travail**

Elle est présentée comme l'acte de prendre la résolution de faire quelque chose, de s'y résoudre. Dans le champ de réflexion de la psychologie appliquée aux relations dans le monde du travail, le mode de fonctionnement dans une organisation hiérarchisée est tel que le chef décide, les autres exécutent.[26] La prise de décision a fait l'objet de nombreuses recherches (Filliettaz, 2005 ; Briffaut, 2012) dans plusieurs domaines notamment en biologie, en psychologie, en économie, en neuroscience, etc. Il s'agit de manière générale de comprendre les mécanismes qui rentrent en jeu dans le processus de prise de décision. Dans le monde du travail, la prise de décision concerne très souvent le collectif de travail, il y va donc de la bonne marche (ou non quand les mauvaises décisions sont prises) des activités. La prise de décision est par conséquent étroitement liée à celle de prise de risques. Nous avons jugé important de mettre en évidence les méthodes utilisées, lorsqu'il s'agit de prendre des décisions, par les cadres managers de notre échantillon afin de relever éventuellement les différences entre les hommes et les femmes. Car, comme le stipulent Spell & Bezrukova (2010) : « le fait que les femmes tendent à prendre moins de risques que les hommes, semble récurrent dans plusieurs types de contextes », p.192. L'idée d'un mode de fonctionnement différent selon le genre lors de la prise de décision semble être confortée à travers l'analyse de ces chercheuses qui ont également essayé de mettre en évidence le lien direct qui existe entre la biologie et cet état des faits (le niveau de testostérone qui aurait une influence sur la prise de décision et pousserait ainsi les hommes à effectuer des choix qui seraient irrationnels par rapport aux femmes).

[26] Définition tirée de Réville C. & Livet B. auteurs dans Psycho.travail : la psychologie appliquée au monde du travail, un site dédié à la psychologie du travail (http://www.psycho-travail.com/). Ils ont mis en place un lexique sous la dénomination Psycho-définition dont le but est d'avoir une vision sur les principaux termes et expressions utilisés dans la psychologie du travail.

En ce qui concerne notre étude il était question de discuter, avec le cadre interrogé, de la façon la plus courante dont il prenait les décisions importantes (ou non) dans le travail. Les principaux critères d'analyse pour ce thème étaient donc la prise de décision plutôt individuelle ou collective, ou alors une alternance régulière et soutenue entre les deux. Ce thème nous a donc permis de voir comment le cadre procédait en impliquant ou non ses collaborateurs dans la prise de décisions dans l'entreprise en général. Enfin, soulignons que cela nous a aussi aidés, entre autres, à classer les cadres dirigeants selon les styles de leadership qui correspondait à leur mode de fonctionnement vis-à-vis de leur équipe. Même s'il ne s'agit là que d'un élément qui a été complété par d'autres de manière à avoir une vision plus globale.

- **Thème n° 2 : le relationnel avec les collaborateurs/subordonnés**

Tout d'abord, il est important pour nous de préciser à quoi la notion de ''relationnel'', qui vient de ''relation'', fait référence. Très étudiée en psychologie sociale, la relation est :

« un concept interprétatif de la réalité sociale : il exprime d'abord le fait qu'à la base de toute vie sociale, il existe des liens (institutionnels, affectifs, juridiques, etc.), qui unissent les gens ; à partir de là, la vie individuelle et collective apparaît comme un ensemble d'événements à travers lesquels se nouent et se dénouent ces liens; ce qui permet d'affirmer qu'une société, mais aussi chacun de nous est à sa manière un nœud de ces relations. La notion de relation montre en particulier comment l'individu incorpore dans ses conduites la conformité à des normes. Mais dans le même temps, l'idée de relation met en lumière une autre dimension du social, à savoir qu'il s'agit d'une réalité conflictuelle. Elle montre l'existence de tensions qui sont à l'œuvre dans l'organisation et l'expression du tissu social » (Fischer, 1999, p. 4).

Nous voyons ici qu'il ne suffit pas qu'un individu soit en contact avec d'autres, cela implique un certain nombre d'éléments (comme les normes qui régissent cette relation, les règles de fonctionnement associées à ces normes, etc.) dont la prise en compte est très importante car comme le stipule l'auteur « une relation, ce n'est pas un état, mais un ensemble de processus à travers lesquels la vie sociale et individuelle s'exprime », p.4. (Ibidem).

Le cadre de notre travail fait référence aux types de liens qui puissent exister entre un chef et les membres de l'équipe qu'il dirige. Ici, le relationnel s'inscrit dans un contexte institutionnel. Dans le champ de la psychologie du travail, le relationnel tient compte de toutes les interactions, entre les Hommes, qui articulent la vie au travail. Ainsi, celles-ci

peuvent être bonnes ou mauvaises : certaines personnes peuvent avoir de bons rapports. D'autres préféreront mettre une forme de barrière afin d'éviter que des affinités ne se créent avec les collaborateurs et ceux-là ne se focaliseront que sur le travail. Nous envisagions donc de relever si le cadre interrogé mettait de la distance hiérarchique entre lui et ses collaborateurs, s'il se permettait de développer avec ces derniers autre chose qu'une relation de dirigeant à dirigés. Plus précisément, nous avons essayé de voir si la distance hiérarchique entre le cadre et ses collaborateurs était élevée, si celle-ci n'existait pas tout en gardant ce côté respect de la hiérarchie, ou simplement s'il se développait une forme d'affinité conduisant à la naissance d'une amitié loyale. Grâce aux contenus discursifs des entretiens, combinés aux agendas des cadres, nous avons pu relever ce qu'il en était pour chacun de nos participants.

- **Thème n° 3 : la délégation des tâches**

Le style de management d'un dirigeant peut s'observer à travers un certain nombre de critères dont fait partie la délégation ou non des tâches. Celle-ci est considérée comme le fait de donner ses droits ou ses prérogatives à une autre personne dans le cadre d'une tâche donnée et en général dans un temps limité. En psychologie appliquée aux relations dans le monde du travail, c'est « le processus de progrès le plus évident et le plus efficace : déléguer une mission à un subordonné implique sa formation et son progrès, et dégage le temps nécessaire pour progresser soi-même »[27]. Nous pouvons relever dans cette définition le double intérêt de la délégation des tâches, tant pour celui qui délègue que pour celui à qui la tâche est déléguée. La délégation semble donc être un moyen idéal pour faciliter la progression des collaborateurs, mais elle doit certainement obéir à certaines règles. Rosini (2012) fait valoir le fait que la délégation des tâches peut entraîner une forme de fragmentation de l'activité des personnes à qui l'on délègue, en ce sens que les tâches déléguées au subalterne sont souvent celles qui sont refoulées ou les moins appréciées. Pour cela, il précise qu'« à la hiérarchie des statuts correspond une hiérarchie des tâches », p.218 ; avec en corollaire un niveau d'engagement affectif dans la réalisation des responsabilités y afférentes. Ces observations relèvent l'importance qui devrait être accordée à la manière de (comment), au moment (quand) et à la raison (pourquoi), déléguer telles activités à ses subordonnés, dans quel intérêt (pour eux et pour le délégant). Cela peut également être simplement lié à la bonne marche générale des activités. Notre travail ne s'est par conséquent pas limité à connaître la fréquence avec laquelle nos participants déléguaient les tâches, mais également nous souhaitions

[27] La délégation des tâches selon les auteurs de Psycho.Travail http://www.psycho-travail.com/psycho-def/delegation.html.

comprendre, selon les cas, pourquoi la personne choisissait de donner une partie de son travail et ce qu'il faisait ensuite.

En somme, dans le cadre de notre étude, nous souhaitions analyser comment les participants (les cadres interrogés) procédaient au quotidien dans leurs entreprises respectives en termes de délégation des tâches. Leur arrivait-il souvent de déléguer à leurs collaborateurs ? Si oui dans quelle fréquence et sinon, pourquoi cet état des faits ? Il s'agissait donc pour nous de voir si le responsable était très délégatif, pas assez, modéré ou raisonnable. Ces éléments sont pour nous de parfaits indicateurs de la capacité de gestion et du style de management de notre échantillon de cadres.

- **Thème n° 4 : l'expression des émotions en milieu professionnel**

L'expression des émotions au travail a très souvent été l'un des traits de différenciation entre les hommes et les femmes en situation professionnelle. Le commun des mortels semble admettre l'idée selon laquelle les femmes ont une tendance plus affirmée à laisser leurs émotions transparaître, quel que soit le lieu. Étant donné que nous souhaitons pouvoir, relever, à la fin de ce travail, s'il existe des différences entre les hommes et les femmes sur la manière de diriger une équipe, l'analyse de l'expression ou non des émotions au travail nous a paru importante.

Tout d'abord, précisons que nous entendons ici par expression des émotions en milieu de travail cette capacité qu'à un individu à se laisser emporter ou non par une colère, une joie, une exaspération, une profonde tristesse, etc. vis-à-vis des situations de travail qu'il rencontre. Même si comme le stipule Maslowski (2007) « l'expression des émotions est façonnée par la culture, y compris au sein de la même aire européenne ». L'auteur renchérit : « Et nous savons qu'un rire ou un sourire ne signifie pas la même chose en Europe, en Chine ou au Japon. Pourtant, il y a encore différentes manières de rire. » La manière avec laquelle chaque personne va exprimer son ressenti va être modérée par le contexte dans lequel il se trouve. À travers le processus de socialisation différenciée selon le genre de l'individu, la transmission des normes et valeurs est assujettie au sexe de l'enfant qui est la cible de cette transmission. Et il en ressort qu'aussi bien au Gabon qu'en France, la femme peut laisser exprimer sa sensibilité (émotionnelle) tandis que l'homme non. Ce sont autant d'éléments qui nous poussent à prédire l'existence des différences entre les hommes et les femmes cadres dirigeants que nous avions interrogés.

Ainsi, dans le cadre de notre travail, il s'agissait pour nous de voir si le cadre manager avait tendance à s'exprimer ou à laisser exprimer ses émotions vis-à-vis de ses collaborateurs. Ou au contraire, s'il savait garder la maîtrise des situations et pouvait ainsi réagir de manière raisonnable et juste malgré un trop-plein d'émotions. Les modalités qui nous ont permis de classer les participants se résumaient en le fait que le cadre garde toujours son sang-froid, exprime ses émotions de manière raisonnable ou éprouve beaucoup de difficultés à les contrôler.

- **Thème n° 5 : le contrôle des activités et actions correctrices**

Le leadership transformationnel (Bass, 1990) présente, comme principe de base, entre autres, cette capacité qu'a le leader à faire preuve de charisme lui permettant d'être une source d'inspiration pour ses subordonnés. Il leur propose une vision qui tente de partager avec eux de manière à ce qu'ils s'inscrivent tous dans une mission commune. De plus, le leader transformationnel va traiter chaque personne de manière individuelle en accordant une attention particulière aux besoins personnels. La façon de diriger va non seulement être fonction des capacités du manager, mais aussi des spécificités des collaborateurs. Le but étant de développer une forme d'autonomie chez ces derniers. Cette autonomie peut être observée à travers leur niveau de motivation et leur savoir-faire.

Étant donné que dans une entreprise ou une organisation autre, tous les membres n'auront pas le même niveau d'autonomie, la manière de diriger du leader ne sera pas la même face à toutes ces diversités. Ce qui porte à croire que le fait de contrôler et d'apporter des actions correctrices quand c'est nécessaire ne sera pas applicable à toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs. En d'autres termes, certains subordonnés auront besoin de plus d'accompagnement (ou d'action correctrices) comparativement à d'autres. Notons qu'une action corrective ou correctrice peut être perçue comme une « action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable détectée » (ISO 9000). Il s'agit donc pour nous de rattraper une mauvaise décision ou une action inadéquate dans un contexte donné. Cela peut avoir un impact sur le comportement du collaborateur, car les actions correctives permettent d'améliorer les situations inadéquates. Il s'agit de mettre en œuvre une démarche s'attachant à identifier la cause première d'une situation réelle afin que la solution retenue mise en œuvre puisse éviter toute réapparition dudit problème. Cette démarche aura certainement des effets positifs au regard du fait que la personne responsable s'imprègne de la manière d'agir adéquate et pourra ainsi la mettre en exergue lorsqu'elle se retrouvera dans ladite situation une fois de plus.

Un leader proche de ses collaborateurs aura tendance à aider ces derniers à prendre les décisions qu'il faut quand il faut et ainsi accroître leur niveau de compétence et d'autonomie. La mise en évidence de ce thème dans notre étude a pour but de voir comment les cadres managers interrogés réagissent lorsqu'ils se retrouvent face à des erreurs commises par leurs collaborateurs. Cela dans le but également de nous renseigner sur le type de leadership qui les caractérise. Une autre modalité de ce critère est celle du laisser-faire. Aussi souhaitions-nous déterminer s'il existe un niveau de laisser-faire que les managers déploient vis-à-vis de leurs collaborateurs, ou au contraire, s'ils sont animés par une envie ou un besoin de tout contrôler et ne laisser ainsi aucune marge de liberté aux membres de leur équipe.

- **Thème n° 6 : la définition du « chef hiérarchique/manager idéal »**

La conduite des entretiens semi-directifs que nous avons réalisés a été guidée par un certain nombre de thèmes que nous désirions aborder avec les cadres managers de notre échantillon. Ces thèmes avaient pour objectif de nous aider à faire ressortir ce qui, en termes de style de leadership/management, caractérise nos participants à ce travail de recherche. Toutefois, pour savoir exactement comment les managers perçoivent la notion de manager (ou chef), il nous a paru important de leur demander une définition du « chef/manger idéal ». Aborder ce thème qui consistait à demander à chaque participant ce qui selon lui définissait le bon manager ou le manager idéal est une façon pour nous de relever leur représentation de leur fonction, une représentation plus idéalisée qui ne serait pas nécessairement le reflet de leur quotidien. Ainsi, faire une analyse de l'écart qui existerait entre la manière dont le manager perçoit le chef idéal et sa propre manière d'être chef, nous a semblé intéressant. Ce thème a été abordé à la fin pour éviter d'orienter le discours des personnes interviewées et ainsi constituer un biais qui aurait poussé ces personnes à présenter leurs actions comme en adéquation avec l'image qu'ils ont du « chef hiérarchique idéal ». Le plus important pour nous sur ce thème était donc, non seulement de percevoir comment ces personnes qui ont ce statut de chef présentaient ou décrivaient cette fonction, mais aussi de voir quels critères sont importants pour faire un chef idéal.

Précisons également que cette question a été posée aux subordonnés dans la suite de notre démarche, des données que nous avons donc recueillies de manière à les mettre en confrontation avec celles des managers. Une sorte de double vision dont le but final est de relever les dimensions (du manager ou chef idéal) mises en avant par les salariés et celles mises en avant par les managers eux-mêmes.

Ces différents thèmes abordés lors de nos entretiens semi-directifs nous ont servi de guide pour diriger nos entretiens. Ils ont été déterminés par nos soins en fonction des dimensions que nous souhaitions mettre en évidence. Il est important de relever également que, en plus de ces thèmes, nous avons pris le soin d'approfondir notre travail d'investigation en ce qui concerne les activités quotidiennes contenues dans les grilles d'agenda que les cadres ont accepté de renseigner au fur et à mesure de la réalisation de leurs tâches. Ce technique nous a semblé adéquate car nous ne pouvions observer les managers sur le terrain, au regard de la complexité de leur travail et manque d'immobilité dans certains cas. Pour la suite, nous allons vous présenter de manière détaillée le déroulement des entretiens que nous avons menés dans le cadre de ce travail.

3.3.4. Déroulement des entretiens :

Tous les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail des managers de notre échantillon. Durant ces entretiens, nous avons été guidée par les étapes préconisées par Jolibert et Jourdan (2006). De prime abord, des propos introductifs ont été énoncés afin de resituer le contexte de notre travail de recherche. Pour éviter de biaiser les résultats de l'étude, nous ne sommes pas allée dans les détails lors de l'énonciation du sujet, le but étant de ne pas mettre en évidence le fait que nous souhaitions voir les différences, en termes de style de management, observables entre les hommes et les femmes :

« Bonjour monsieur/madame…, merci de me recevoir et de m'accorder un peu de votre temps. Le travail que je réalise porte sur l'activité des managers, il a pour objectif de mettre en évidence ce qui en termes d'activités articule votre quotidien de travail. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse ni de bonne ou mauvaise manière de faire, vous avez simplement à présenter les choses telles que vous les vivez au quotidien au regard des thèmes que nous allons aborder. Vous pourrez également, si vous le souhaitez, compléter avec des informations que vous pensez importantes et qui nous permettraient de mieux cerner votre travail… »

Après nous être assurée de la pleine collaboration des personnes interrogées, nous avons demandé l'autorisation d'enregistrer l'entretien afin d'être certaine de n'oublier aucune information énoncée par l'interviewé. Puis, nous avons commencé par demander plus de précisions sur les activités que les managers avaient énumérées dans leur grille d'agenda, leur permettant ainsi de s'exprimer sur leur travail à proprement parler, leur entreprise, le fonctionnement général, l'ambiance générale de travail entre autres. Cette étape nous a permis

de cerner de prime abord la personne que nous avions en face nous, la relation qu'il entretient avec son cadre professionnel et les doutes qui l'animent. De plus, cette étape avait pour but de mettre la personne interviewée en confiance, faire comprendre que les échanges n'aboutiraient à aucun jugement de notre part. Suite à cela, nous avons pu rebondir, grâce aux thèmes contenus dans notre guide d'entretien, sur leurs propos. Cela a permis d'entamer la phase de centrage des échanges. Quelques fois, nous abordions en parallèle l'approfondissement des informations contenues dans l'agenda préalablement rempli (car n'ayant pas pu effectuer des observations in situ) pour mieux cerner le déroulement des activités qui y ont été mentionnées, les tenants et les aboutissants, la relation que le cadre entretient avec ces activités ou simplement comment il se représente leur nécessité ou non. En abordant les thèmes, les interviewés étaient plus impliqués et se permettaient de dire les choses telles qu'ils les percevaient lorsqu'ils jugeaient utile de les exprimer.

Toutefois, nous nous devions de rester concentrée sur les exigences de notre travail de manière à juger efficacement les moments opportuns pour l'introduction des différents thèmes. Évitant néanmoins d'orienter les propos de l'interviewé, lui permettre de s'exprimer de manière libre bien qu'en centrant le débat sur ces thèmes préalablement déterminés. L'entretien s'est achevé sur une note générale relevant du ressenti des managers vis-à-vis de leur participation à cette étude, les difficultés rencontrées lors des différentes étapes et ce qui aurait pu être fait autrement.

Rappelons que cette première phase d'enquête de terrain nous a également servi de base à la définition du plan d'expérience qui serait mis en œuvre lors des études ultérieures. Il s'agit principalement de la mise en place d'un questionnaire destiné à tous les employés afin de recueillir des informations sur les perceptions que ces derniers ont des hommes et femmes managers en général, et de leur manager (homme ou femme) en particulier. Les données recueillies nous ont permis de réaliser des analyses et de faire ressortir ainsi les premiers éléments de discussion liés à notre objet d'étude.

3.4. Présentation et analyse des résultats par *l'analyse thématique de contenu (ATC)* (Jolibert & Jourdan, 2011).

Après leur enregistrement, les entretiens ont été retranscrits. Les résultats seront présentés et analysés succinctement. Dans un premier temps, nous parlerons de l'étude en France. Puis, dans un second temps, nous présenterons les résultats du Gabon. Enfin, nous ferons une présentation générale des deux études en vue d'une analyse comparée entre les deux échantillons. Avant d'en arriver là, il nous semble important de présenter la méthodologie qui

nous a permis d'analyser lesdites données : ***l'analyse thématique de contenu (ATC)*** (Jolibert & Jourdan, 2011)

3.4.1. Méthode d'analyse des données

Définie comme « un ensemble de techniques d'analyses des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs quantitatifs ou non permettant l'inférence des connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces énoncés » (Bardin, 1977, p.43), l'analyse de contenu est une méthode très utilisée dans les sciences sociales. Elle a pour objet l'analyse soit des discours, soit des discours issus des supports :

> *« Le support de l'analyse de contenu est le discours produit dans le processus de communication. Ce fait indique un double objectif de l'analyse de contenu : d'un côté, elle tente de dégager la signification de l'énoncé pour l'émetteur, c'est-à-dire sa subjectivité, de l'autre côté, elle cherche à établir la pertinence pour le récepteur, à savoir son objectivité. L'objectivité de l'énoncé est liée à sa nature sociale, car celui-ci transporte des significations pertinentes pour un groupe donné. Dans ce processus, les représentations sociales enracinent le discours dans un contexte symbolique familier pour les deux participants classiques de la communication. Elles permettent aussi d'imprimer un caractère subjectif au contenu du discours »* (Negura, 2006).

Contrairement à une analyse linguistique, l'analyse de contenu en sciences sociales n'a pas pour objectif de comprendre le fonctionnement du langage en tant que tel, mais cherche plutôt à saisir les activités cognitives du locuteur à travers la compréhension du sens des mots utilisés pour exprimer les éléments à expliciter. Pour cela, elle peut être soit quantitative soit qualitative. Elle permet d'objectiver le discours issu d'un entretien ou d'un questionnaire selon ces deux déclinaisons :

Analyse quantitative : c'est une méthode extensive du discours, on analyse un grand nombre d'informations sommaires, la fréquence d'apparition des éléments du discours et les relations entre ces éléments. Il est question ici du calcul de cette fréquence d'éléments de sens identifiés comme pertinents. Après le travail de codage, intervient celui de quantification qui

consiste à évaluer, mesurer, dénombrer, calculer les fréquences d'apparition des mots et des catégories. L'analyse quantitative permet de faire des déductions logiques et de rapprocher certaines variables aux objectifs de la recherche.

Analyse qualitative : c'est une méthode intensive du discours, on analyse un petit nombre d'informations complexes, détaillées et l'articulation complexe entre les différents éléments du discours. Ici, on considère les valeurs particulières des éléments linguistiques et les réseaux de sens. Elle intervient après la quantification et consiste à faire des descriptions, des commentaires, des interprétations. Pour Bacher (1982, p. 427), « interpréter des faits, c'est considérer ces faits comme des signes renvoyant à un discours plus théorique, plus cohérent, qui a pu être construit à partir d'un nombre élevé de discours empiriques dont on a dégagé la structure commune ». Les risques d'interprétations subjectives seront d'autant moins importants que l'analyse qualitative se fonde sur des résultats quantitatifs précis.

Dans l'usage de l'analyse de contenu, nous pouvons retrouver les deux aspects en parallèle (quantitatif et qualitatif). Dans le cadre de notre étude, nous avons mené une analyse de contenu basée sur les discours recueillis lors des entretiens semi-directifs que nous avons réalisés avec les cadres interrogés. Soulignons qu'il existe différentes méthodes d'analyse de contenu : **analyse lexicale** (découpage du texte source en lexème : unité de sens et de son figée dans une langue, comme un mot, un groupe de mots…). **L'analyse syntaxique** (mise en évidence de la structure du discours) et **l'analyse thématique** (découpage des textes en segments relatifs à un même sujet et analyse de la fréquence d'apparition).

Face à ces différentes méthodes d'analyse de contenu, la méthode d'analyse thématique de contenu (ATC) nous a paru la mieux appropriée pour notre étude. Elle nous a permis non seulement de mettre en place une grille d'analyse permettant une lecture synthétique de l'ensemble des entretiens, mais aussi, de repérer les unités sémantiques qui constituent l'univers discursif des énoncés contenus dans ces entretiens. Dans ces conditions, il s'agit de produire une reformulation du contenu des différents énoncés sous une forme condensée et formelle. Pour réaliser cette tâche, nous sommes passée par plusieurs étapes.

Tout d'abord, précisons que l'analyse thématique de contenu est une méthode très complexe qui nécessite une sorte de maîtrise pour éviter de tomber dans un versant trop subjectif. Or nous savons qu'il nous est difficile en tant que chercheur de mettre de côté notre subjectivité et ne faire appel qu'à notre objectivité afin de faire une analyse la plus scientifique possible. Pour éviter ce biais, nous avons décidé de faire effectuer ces analyses de contenu par d'autres

personnes qui ne seraient pas rentrées en contact avec les hypothèses que nous souhaitions vérifier. Il nous a donc fallu former ces personnes de manière à leur donner tous les outils nécessaires pour réaliser l'analyse des données. Le but était donc de laisser ces « experts » déterminer les styles de leadership au regard des données que nous avions : d'une part, mettre en relation les entretiens effectués et la théorie présentée par Hersey et Blanchard sur les styles de leadership situationnel et leurs différentes caractéristiques distinctives, et d'autre part, les approches transformationnelles et transactionnelles de Bass et Burns. Il s'est donc agi de faire ressortir ces caractéristiques des différentes réponses données par les cadres interrogés afin de déterminer leur style de leadership.

La méthode qui leur a été enseignée suivait un certain nombre d'étapes (repérage des idées significatives et leur catégorisation). Par la catégorie nous pouvons obtenir une modalité pratique pour le traitement des données brutes. L'analyse thématique implique que les catégories ou thèmes permettant la codification des données soient prédéterminés par le chercheur, ce qui est le cas dans notre étude car les thèmes ont été déterminés à l'avance et nous ont également servi de fil conducteur pour nos entretiens.

Le but de l'analyse thématique est donc de dégager les éléments sémantiques fondamentaux en les regroupant à l'intérieur des catégories (thèmes) qui sont des unités sémantiques de base car ils sont indifférents aux jugements et aux composants affectifs. Autrement dit, peu importe qu'une unité de sens donnée porte un jugement ou possède une connotation affective, elle sera codifiée et catégorisée dans un thème. Ce n'est qu'après cet exercice que nous devons déterminer la composante affective si elle existe et évaluer sa direction et son intensité. En ce sens, l'analyse thématique peut être considérée comme un outil d'analyse des unités de base qui ensuite peuvent être classifiées en opinions, attitudes, etc. Pour mener cette analyse thématique, il nous fallait suivre ces différentes étapes structurées, en nous assurant à l'avance de mettre sur écrit tous les entretiens réalisés et enregistrés avec l'accord des managers qui ont accepté de s'impliquer dans notre démarche.

3.4.2. Présentation et analyse des résultats

Les résultats que nous vous présentons s'inscrivent dans une démarche de synthétisation, clarification et de comparaison des données que nous avons obtenues de notre phase de recherche sur le terrain. La phase de terrain de notre étude a été effectuée par l'usage d'une analyse d'activité, et les techniques de recueil de données utilisées pour ce faire étaient l'agenda et les entretiens semi-directifs. Lors des entretiens, nous avons utilisé un guide

d'entretien afin de standardiser les échanges avec les managers interrogés. À présent, nous allons vous présenter les résultats (de chaque pays) en fonction des thèmes abordés.

3.4.2.1.France :

Thème n° 1 : prise de décision

Tableau 7 : grille d'analyse thème n° 1 : la prise de décision

Thème	Sous-thèmes	Nombre de citations (45)			Extraits du corpus discursif
		Homme	Femme	Total	
Prise de décision	Prise de décision individuelle	10	11	21	Homme : • « …je les prends moi-même…après je sais en porter les responsabilités… » ; • « …j'accompagne les gens comme je veux… » • « …au début j'essayais d'associer tout le monde…là maintenant je décide… » Femme : • « …je suggère en général sachant que j'ai déjà pris ma décision… » • « …je suis plutôt individualiste… » • « …en général je propose des solutions… »
	Prise de décision participative	0	6	6	Femme : • « …la plupart du temps on essaie de prendre des décisions de manière participative, pour faire adhérer tout le monde… » • « …de temps en temps il faut trancher…bon c'est plus du participatif… » • « …dans mon service, c'est mon désir à moi que nous travaillions de façon participative… »
	Prise de décision individuelle après consultation des avis des collaborateurs	8	10	18	Homme : • « …si je dois prendre une décision…je vais consulter mes collaborateurs pour connaître leur avis sur ce qui serait mieux pour tous… » • « …je demande aux gens de ne jamais hésiter à me faire part de leurs avis, propositions, etc. » Femme : • « …je les prends très souvent en consultant mes collaborateurs… » • « …le travail se fait en équipe…demande très souvent l'avis de l'entourage… »

		Individuelle	Participative	Après consultation
Synthèse générale thème n° 1	**Homme**	3	0	2
	Femme	2	1	2

Le premier thème qui a été abordé traitait de ***la prise de décision au travail.*** Nous avons fait le choix d'aborder ce thème, comme nous l'avions spécifié, pour mettre en évidence le processus à travers lequel nos managers prennent les décisions dans leur environnement de travail. De manière générale, il ressort à travers nos résultats que les managers interrogés se répartissent principalement entre trois types de procédés lorsqu'ils ont une décision à prendre. Ces types de procédés correspondent aux sous-thèmes qui se dégagent de leurs corpus discursifs et représentent ainsi leur manière de faire.

Sous-thème n° 1 : Prise de décision individuelle (21 citations)

Le sous-thème que nous avons nommé prise de décision individuelle nous indique que le manager dans un processus de prise de décision va faire cavalier seul. En ce sens que ce dernier va se servir de ses connaissances sans tenir compte de l'avis de ses collaborateurs lorsqu'il s'agit de prendre une décision. Concrètement, le nombre de citations qui vont dans ce sens sont au nombre de vingt et un (21) et ont été exprimées aussi bien par les hommes que les femmes interrogées. Toutefois, la répartition générale nous montre que 3 (60 %) hommes (« …je les prends moi-même…après je sais en porter les responsabilités… ») ; contre 2 (40 %) de femmes (« *…je suggère en général sachant que j'ai déjà pris ma décision…* ») de notre échantillon français l'ont mentionné. Majoritairement, les managers hommes (3/5) ont tendance à adopter cette posture individuelle comparativement aux femmes (2/5). De plus, comme le stipule l'un des managers hommes interrogés : « …j'accompagne les gens comme je veux… », il semblerait que ce mode de fonctionnement soit parfaitement assumé.

Sous-thème n° 2 : Prise de décision participative (6 citations)

Le deuxième sous-thème dégagé des discours de nos participants fait état d'un mode de prise de décision participatif. Contrairement au premier sous-thème, celui-ci nous inspire un style de fonctionnement plutôt participatif ; six (6) citations nous ont permis de le dégager des discours. Il s'agit ici d'intégrer tout le monde car comme l'indique l'un des managers, « dans mon service c'est mon désir à moi que nous travaillions de façon participative… » Ce sous-thème concerne un manager femme (1/5), soit 20 % des personnes interviewées. Là encore,

nous observons que c'est le résultat de la volonté du manager qui adopte ce mode participatif de manière délibérée. Le reste des managers se répartissent plutôt sur les autres modes de prise de décision (soit 9/10 managers).

Sous-thème n° 3 : Prise de décision individuelle après consultation des avis des collaborateurs (18 citations)

Le troisième sous-thème qui nous a interpellée c'est celui qui fait état d'une prise de décision plutôt individuelle, mais en considérant les points de vue des collaborateurs. En d'autres termes, le manager va décider seul après avoir recueilli les différents avis qui sont exprimés autour de lui. Les résultats nous montrent que dix-huit (18) citations illustrent ce sous-thème, et que les managers se répartissent comme suit : 40 % d'hommes et 40 % de femmes interviewés adoptent ce mode de prise de décision. Le but est par exemple pour un manager homme, « *…si je dois prendre une décision…je vais consulter mes collaborateurs pour connaître leur avis sur ce qui serait mieux pour tous…* » et pour une femme « *…le travail se fait en équipe…demande très souvent l'avis de l'entourage…* ». Nous observons ici une répartition égale entre les hommes et les femmes, même si les raisons ne sont pas identiques. D'une part, 2/5 femmes adoptent la prise de décision individuelle après consultation des collaborateurs et d'autre part, 2/5 hommes adoptent également ce mode de prise de décision.

En somme, de manière générale il ressort que les managers interrogés alternent entre divers modes de prise de décision. Le mode le plus adopté est la prise de décision de manière individuelle (21 citations : dont 10 pour les hommes et 11 pour les femmes managers), suivi du mode plutôt individuel après consultation des avis des collaborateurs (18 citations : dont 8 pour les hommes et 10 pour les femmes) ; celui le moins utilisé c'est le mode participatif (avec 6 citations qui ne concernent que les femmes). La majorité des managers hommes adoptent un mode de prise de décision individuel (sans consultation d'avis) soit 60 %, les autres adoptent un mode plutôt individuel après consultation de l'avis des collaborateurs, soit 40 % et aucun homme manager n'a exprimé l'adoption du mode de prise de décision participatif. En ce qui concerne les femmes managers, il y a une égale répartition entre le mode de prise de décision individuelle (sans consultation d'avis), soit 40 % et le mode plutôt individuel avec consultation de l'avis des collaborateurs soit 40 % également. Vingt pour cent (20 %) de cet échantillon s'illustre dans un mode de prise de décision participatif, c'est-à-dire qu'aucune décision n'est prise sans concertation.

Thème n° 2 : le relationnel avec les subordonnés

Tableau 8 : grille d'analyse thème n° 2 : le relationnel avec les subordonnés

Thème	Sous-thèmes	Nombre de citations (51)			Extraits du corpus discursif illustratif
		Homme	Femme	Total	
Relationnel avec les collaborateurs	Distance hiérarchique élevée	8	11	19	Homme : • « …je suis de la vieille école, je suis très professionnel… » • « …il est toujours facile de dire à quelqu'un ''je vous'' plutôt que ''je te''… » • « …je me mets ces limites… » • « …les gens avec qui j'ai des rapports privés je leur dis bien que le travail c'est le travail… » Femme : • « …je mets l'accent sur l'objet du partenariat, notamment le travail… » • « …on se limite au travail… » • « …on garde un peu de distance… » • « …on ne se fréquente pas à l'extérieur… »
	Faible distance hiérarchique	14	18	32	Homme : • « …je mets vraiment en avant ce côté équipe avec des bonnes relations de travail… » • « …chacun y met du sien pour que l'ambiance de travail soit favorable, et qu'il n'y ait pas de malentendu… » • « …mon bureau est souvent ouvert à tous… » Femme : • « …prendre un café ensemble, de prendre des nouvelles de nos familles… » • « …on travaille dans une ambiance de travail assez sympathique… » • « …établir de bonnes relations avec mes collègues…relations qui peuvent aller au-delà de la sphère strictement professionnelle… »

Synthèse générale thème n° 2		**Distance hiérarchique élevée**	**Faible distance hiérarchique**
	Hommes (5)	2	3
	Femmes (5)	2	3

Lorsque nous avons abordé le thème du relationnel avec les subordonnés, nous souhaitions mettre en évidence comment au quotidien, les managers interviewés entretiennent le contact avec leurs subordonnés. Les résultats issus des discours font état de deux principaux sous-thèmes.

Sous-thème n° 1 : distance hiérarchique élevée

La distance hiérarchique élevée a été exprimée à travers 19 citations. Au regard de notre échantillon de managers interviewés, 40 % d'hommes s'illustrent par une distance hiérarchique élevée, « *…il est toujours facile de dire à quelqu'un ''je vous'' plutôt que ''je te''…* ». Certains estiment qu'ils veillent à ce que cela demeure ainsi lorsqu'ils disent : « *…je me mets ces limites…* » En ce qui est des femmes managers, 40 % également affichent un niveau de distance hiérarchique élevée en expliquant «*…je mets l'accent sur l'objet du partenariat, notamment le travail…* ». Nous constatons que l'échantillon masculin et féminin sont équilibrés sur ce point de notre thème.

Sous-thème n° 2 : distance hiérarchique faible

Le deuxième sous-thème exprimé concerne la faible distance hiérarchique (qui caractérise une relation de proximité entre le manager et ses subordonnés et une ambiance dans laquelle il n'existe pas d'écart considérable entre ces derniers). À travers 32 citations portées sur ce sous-thème, les résultats issus des entretiens montrent que 60 % d'hommes managers mettent en évidence une faible distance hiérarchique avec leurs subordonnés car «*…je mets vraiment en avant ce côté équipe avec des bonnes relations de travail…* » En ce qui concerne les femmes managers interviewées, il en ressort que 60 % également, à l'instar de leurs homologues masculins, mettent peu de distance hiérarchique entre eux et leurs subordonnés. Il s'agit d'«*…établir de bonnes relations avec mes collègues…relations qui peuvent aller au-delà de la sphère strictement professionnelle…* »

En somme, le thème du relationnel avec les subordonnés met en évidence le degré de proximité qui prévaut entre nos managers et leurs subordonnés. Il en ressort que le sous-thème faible distance hiérarchique (32 citations : dont 18 pour les femmes et 14 pour les hommes) a été exprimé par la majorité des managers avec 60 % pour les hommes et 60 % pour les femmes. Il n'y a pas d'écart entre les deux groupes qui constituent notre échantillon. En deuxième position, nous avons le sous-thème distance hiérarchique élevée qui a été plébiscitée par 40 % de managers hommes et 40 % de managers femmes. Là aussi, nous ne relevons aucun écart entre les deux groupes.

Thème n° 3 : la délégation des tâches

Tableau 9 : grille d'analyse thème n° 3 : la délégation des tâches

Thème	Sous-thèmes	Nombre de citations (41)			Extraits du corpus discursif illustratif
		Homme	Femme	Total	
La délégation des tâches	N'a pas l'habitude de déléguer	4	8	12	Homme : • « ...je préfère faire ce que j'ai à faire… » • « …je m'arrange toujours à faire mon travail… » Femme : • « …le travail étant bien réparti, chacun fait ce qu'il a à faire… » • « …je ne vois pas pourquoi il faudrait encore donner des tâches aux gens qui en ont déjà… » • « …j'ai des difficultés à déléguer… »
	Délègue souvent pour se décharger	13	11	24	Homme : • « …je délègue souvent quand il faut… » • « …il faut faire confiance aux collaborateurs… » • « …déléguer oui, mais en gardant un œil sur le résultat… » • « …je pense même que je ne délègue pas assez…je tends à le faire plus souvent… » Femme : • « …je délègue, mais en contrôlant quand même, ça dépend de la personne… » • « …c'est par manque d'expérience encore et non par manque de confiance en la personne…" • « …je délègue quand c'est nécessaire… »
	Déléguer pour responsabiliser, former et faire évoluer	5	0	5	Homme : • Je suis un grand fainéant…expert de la délégation des tâches… » • « …je délègue beaucoup, mais je contrôle… » • En termes de délégation je vais assez loin… » • « …j'adore déléguer et beaucoup…m'ont remercié… »

Synthèse générale thème n° 3		N'a pas l'habitude de déléguer	Délègue souvent pour se décharger	Déléguer très souvent pour faire évoluer
	Homme	1	3	1
	Femme	2	3	0

Le troisième thème abordé avec les participants à cette étude concernait la délégation des tâches du manager aux subordonnés. Nous souhaitions savoir si les managers s'attellent à

donner leurs droits ou leurs prérogatives à leurs collaborateurs et cela dans quel objectif. Le Tableau ci-dessus nous montre à travers les résultats qui y sont présentés que 41 citations vont dans le sens de ce thème et qu'il en dégage 3 principaux sous-thèmes.

Sous-thème n° 1 : non-délégation des tâches

Le premier sous-thème qui se dessine rend compte des managers qui ne délèguent aucune tâche. Le nombre de citations est de 12 dont 4 pour les hommes et 8 pour les femmes. Il en ressort que seulement 20 % des hommes expriment ne jamais déléguer leur travail, à travers cette citation : « *...je préfère faire ce que j'ai à faire…* », l'un des sujets exprimant le besoin de faire lui-même ce qui lui est dévolu comme tâches. Puis, nous avons 40 % des femmes qui ont également exprimé la non-délégation qui les caractérise. Pour l'une d'entre elles « *…le travail étant bien réparti, chacun fait ce qu'il a à faire…* », il n'est donc pas question pour ces dernières de déroger à cette répartition qui exige l'implication de chacun dans la réalisation des tâches qui lui sont prescrites.

Sous-thème n° 2 : déléguer souvent et contrôler

Le deuxième sous-thème fait état des managers qui délèguent de temps en temps et expriment la nécessité de se décharger de certaines tâches car ils ne peuvent tout faire au regard du temps qui leur est imparti. 24 citations en illustrent les contours et il en ressort que 60 % d'hommes : « *…je délègue souvent quand il faut…* », et 60 % de femmes « *…je délègue quand c'est nécessaire…* » interviewés ont exprimé cette nécessité. De plus, les deux groupes sont d'accord sur le fait que déléguer est nécessaire, mais il faut toujours effectuer un contrôle sur les résultats de la délégation. En effet, selon certains « *…déléguer oui, mais en gardant un œil sur le résultat…* ». Ou encore « *…je délègue, mais en contrôlant quand même, ça dépend de la personne…* »

Sous-thème n° 3 : déléguer régulièrement pour responsabiliser, former et faire évoluer

Le troisième et dernier sous-thème présente les adeptes de la délégation des tâches présents dans notre échantillon de managers interrogés. Ce sous-thème s'illustre à travers 5 citations qui ne concernent que 20 % des hommes de notre échantillon. Même s'il y a une part de fainéantise comme ici stipulé « *…Je suis un grand fainéant…expert de la délégation des tâches…* », il s'agit aussi d'une sorte de service rendu par le manager qui récolte de la reconnaissance de la part de ses subordonnés, « *…j'adore déléguer et beaucoup…m'ont remercié…* ».

Tout compte fait, le thème de la délégation des tâches nous a permis d'examiner à quel point les managers délèguent des tâches à leurs subordonnés et il en ressort que le sous-thème « déléguer pour se décharger » récolte le plus d'adeptes (24 citations dont : 13 pour le compte des hommes et 11 pour le compte de notre échantillon féminin) avec 60 % d'hommes et 60 % de femmes de notre échantillon qui avouent être dans ce cas précis. Nous ne relevons pas de différence entre hommes et femmes en termes de pourcentage. Toutefois, nous remarquons que le nombre de citations est plus élevé pour les hommes comparativement aux femmes (13 pour 11 citations), un aspect à considérer et qui nous servira lors de la discussion de nos résultats. En deuxième position nous avons le sous-thème de la non-délégation qui regroupe 40 % de femmes et 20 % d'hommes : une légère différence entre les deux groupes car il y a plus de femmes qui se retrouvent dans ce cas comparativement aux hommes de notre échantillon. Enfin, le sous-thème qui concerne le fait de déléguer pour former et faire évoluer ne concerne que 20 % de la population masculine qui met en évidence cette habitude. Et il en ressort que non seulement cela se fait pour le manager (qui se dit fainéant), mais aussi pour les subordonnés et développe ainsi une forme de reconnaissance de ces derniers pour leur manager.

Thème n° 4 : la gestion des émotions au travail

Tableau 10 : grille d'analyse thème n° 4 : la gestion des émotions au travail

Thème	**Sous-thèmes**	**Nombre de citations (43)**			**Extraits du corpus discursif illustratif**
		Homme	Femme	Total	
	Garde son sang-froid en toutes circonstances	2	0	2	Homme : • « ... Il ne faut pas se laisser submerger, le but étant d'être lucide en toute circonstance, je pense… » • « …toujours, garder son sang-froid face aux situations et garder les objectifs que nous nous fixons en tête… »
La gestion des émotions au travail	Exprime ses émotions de manière raisonnable	11	20	31	Homme : • « …les émotions n'ont pas leur place au travail, mais il peut arriver qu'un excès de colère m'oblige à exprimer ce que je ressens… » • « …il faut donc avoir la juste mesure, savoir quoi exprimer, à qui, quand et comment… » • « …je ne vais pas exploser de colère parce qu'il y a quelque chose qui ne va pas… » Femme : • « …il peut arriver que de temps à autre

					que l'on soit obligé de s'agacer… » • « …on essaie d'éviter de s'énerver parce que s'énerver, s'exciter ça stresse le personnel… » • « …faire en sorte que mes émotions ne dictent pas ma conduite… »
	Laisse tout transparaître	5	5	10	Homme : • « …moi je laisse tout transparaître… » • « …j'exprime très souvent ce que je ressens… » • « …elles ne sont pas toujours adaptées parce que quelquefois c'est la colère… » Femme : • « … moi je dis les choses hein… » • « …je suis assez cash, j'exprime toujours mes ressentis de manière spontanée… » • « …je peux m'énerver facilement … »

Synthèse générale thème n° 4

	Garde son sang-froid en toutes circonstances	Exprime ses émotions raisonnablement	Laisse tout transparaître
Homme	1	3	1
Femme	0	4	1

Le quatrième thème concerne la gestion des émotions en milieu de travail. Nous souhaitions mettre en évidence, étant donné que l'expression des émotions a très souvent été l'un des traits de différenciation entre les hommes et les femmes en situation de travail, l'existence ou non de ces différences lorsque nous avons abordé ce thème. Le nombre de citations qui l'illustrent est de 43, et il en résulte les résultats qui suivent.

Sous-thème n° 1 : garder son sang-froid en toutes circonstances/ne rien laisser transparaître

Le premier sous-thème aborde la notion de capacité à garder son sang-froid, c'est-à-dire ne laisser transparaître aucune émotion. Dans ce cas, seulement 20 % de sujets masculins expliquent pouvoir garder leur sang-froid en toute circonstance dans le but de garder en tête le plus important pour eux : « *…toujours garder son sang-froid face aux situations et garder les objectifs que nous nous fixons en tête…* » L'intérêt est en effet « *…d'être lucide en toute circonstance, je pense…* » Nous remarquons qu'aucune femme de notre échantillon n'a mentionné en être capable, et ce résultat nous paraît assez intéressant pour mettre en évidence une légère différence avec leurs homologues masculins.

Sous-thème n° 2 : exprimer ses émotions de manière raisonnable

Le deuxième sous-thème de cette rubrique porté sur l'expression raisonnable des émotions a été déterminé grâce à 31 citations au regard des résultats issus des contenus discursifs des managers interviewés. Nous observons que 80 % de sujets féminins ont admis être dans ce cas, contre 60 % d'hommes. Pour les premières, il s'agit de « *…faire en sorte que mes émotions ne dictent pas ma conduite…* », et pour les seconds « *…il faut donc avoir la juste mesure, savoir quoi exprimer, à qui, quand et comment…* ». Là encore, il y a une légère différence entre les hommes et les femmes de notre échantillon : elles sont plus nombreuses à être dans cette situation comparativement aux hommes. De plus, elles avouent que les émotions font partie de la vie humaine et qu'il semble impossible d'en faire fi. Ainsi, « *…il peut arriver que de temps à autre que l'on soit obligé de s'agacer…* »

Sous-thème n° 3 : laisser tout transparaître

En ce qui concerne le thème qui porte sur l'expression des émotions en milieu de travail, le troisième sous-thème qui s'est dégagé fait état des managers qui laissent transparaître toutes leurs émotions et qui ne peuvent s'en empêcher. 10 citations en présentent les contours et montrent que 20 % d'hommes et 20 % de femmes expriment leur incapacité à masquer leurs émotions dans leur lieu de travail. Pour les uns « *…moi je laisse tout transparaître…* » tout en présentant le fait que : « *…elles ne sont pas toujours adaptées parce que quelquefois c'est la colère…* » ; et pour les autres certaines avouent « *…je peux m'énerver facilement …* ». Des résultats qui sont assez équilibrés d'un groupe à l'autre, il n'y a donc pas de différence à ce niveau entre les hommes et les femmes sur le plan statistique.

Tout bien considéré, le thème de l'expression des émotions en situation de travail nous a permis de mettre en évidence 3 sous-thèmes contenus dans les discours des sujets interviewés. Le premier sous-thème qui a été le plus exprimé par l'ensemble des managers est l'expression des émotions de manière raisonnable (31 citations dont : 20 pour les femmes et 11 pour les hommes managers). Les résultats nous montrent que 80 % des femmes contre 60 % d'hommes ont exprimé être dans ce cas. C'est une différence entre les hommes et les femmes qui fait constater que presque la plupart d'elles expriment leurs émotions de manière raisonnable. Le deuxième sous-thème est celui de l'expression des émotions sans capacité à se retenir ou laisser transparaître toutes les émotions (10 citations : dont 5 pour le compte des hommes et 5 pour le compte des femmes de notre échantillon). Les résultats nous révèlent que 20 % des hommes et 20 % des femmes interrogés admettent avoir cette tendance à laisser tout

paraître dans leur environnement de travail. Nous ne relevons pas de différence entre les deux groupes. Le dernier sous-thème, garder son sang-froid ou ne rien laisser paraître, a été exprimé par 20 % de l'échantillon masculin et a relevé qu'aucune femme n'en a fait état.

Thème n° 5 : surveillance et contrôle des activités des subordonnés

Tableau 11 : grille d'analyse thème n° 5 : surveillance et contrôle des activités des subordonnés

Thème	Sous-thèmes	Nombre de citations (43)			Extraits du corpus discursif illustratif
		Homme	Femme	Total	
Surveillance et contrôle des activités des subordonnés	Surveillance régulière des activités des subordonnés	5	0	5	Homme : • « ...je garde un œil sur le travail, je reste disponible afin de pouvoir réagir quand il faut en cas de problème… » • « …c'est comme un chef de famille finalement… » • « …le but aussi c'est de montrer à celui qui n'a pas fait les choses bien comme il faut comment on les fait… »
	Liberté d'action pour les subordonnés	4	0	4	Homme : • « …je fais souvent confiance à mes collaborateurs… » • « …à mon avis une autre personne à ma place aurait plus de rigueur… » • « …assez laisser-faire… »
	Liberté d'action suivie d'un contrôle (bilan des activités)	10	24	34	Homme : • « …chacun est libre, mais un contrôle est toujours nécessaire… » • « …en gardant un œil sur le résultat…les conséquences c'est nous qui les assumons… » • « …j'évite le plus souvent possible de faire le gendarme auprès des collaborateurs… » Femme : • « … la façon d'y arriver peu importe quoi du moment que c'est à peu près efficace… » • « …je suis contre le flicage des salariés… » • « …laisser une certaine liberté…mais il faut un contrôle sur les objectifs… » • « … chercher à faire confiance à mes collaborateurs et éviter de les contrôler… »

		Surveillance régulière des activités des subordonnés	Liberté d'action pour les subordonnés	Liberté d'action suivie d'un contrôle (bilan des activités)
Synthèse générale thème n° 5	**Homme**	1	1	3
	Femme	0	0	5

Le cinquième thème abordé concernait la surveillance et le contrôle des activités des subordonnés. Nous partons de l'idée selon laquelle, la capacité d'un manager à surveiller ou contrôler les activités des subordonnés peut révéler le type de manager qui le caractérise. Afin d'en mesurer la portée, 43 citations nous aident à mieux comprendre ce qui définit nos managers et il s'en dégage les 3 sous-thèmes qui suivent.

Sous-thème n° 1 : surveillance régulière des activités des subordonnés

Le premier sous-thème fait état d'une surveillance régulière des activités des subordonnés. Exprimé par 5 citations, ce sous-thème révèle que seulement 20 % des sujets hommes ont tendance à surveiller et/ou contrôler régulièrement les activités de leurs subordonnés : « *...je garde un œil sur le travail, je reste disponible afin de pouvoir réagir quand il faut en cas de problème…* ». Aucun sujet femme n'a exprimé cette tendance. Ce qui constitue une légère différence qui nous semble importante à relever au regard de nos résultats qui laissent dessiner peu à peu les différents aspects distinctifs à mentionner entre les hommes et les femmes qui constituent notre échantillon.

Sous-thème n° 2 : liberté d'action pour les subordonnés

Le deuxième sous-thème met en évidence les managers qui accordent une liberté d'action à leurs subordonnés. Afin de le voir de plus près, soulignons que 4 citations ont été tirées des contenus discursifs et elles concernent 20 % des sujets hommes. Dans ce cas précis, le manager a affirmé laisser complètement une liberté d'action à ses subordonnés sans contrôles ni avant ni après le processus de réalisation des tâches et précise que « *…je fais souvent confiance à mes collaborateurs…* » ; ce qui dénote selon ce dernier une certaine volonté « *…assez laisser-faire…* ». Soulignons également qu'aucun manger femme n'a exprimé être dans ce cas.

Sous-thème n° 3 : liberté d'action suivie d'un contrôle (bilan des activités)

Le troisième sous-thème quant à lui évoque le manager qui va accorder dans un premier temps une certaine liberté d'action qui sera par ailleurs ponctuée d'un contrôle assimilé à la réalisation d'un bilan d'activités. 34 citations en font état et les résultats nous montrent que

100 % de l'échantillon féminin exprime fonctionner de cette manière à travers des illustrations telles que : « *…laisser une certaine liberté…mais il faut un contrôle sur les objectifs…* » et « *…je suis contre le flicage des salariés…* ». En ce qui concerne l'échantillon masculin, 60 % ont précisé être dans ce cas en montrant que « *…chacun est libre, mais un contrôle est toujours nécessaire…* ». Nous observons une grande différence entre les deux échantillons, ce qui révèle selon nous un point important de différenciation entre les hommes et les femmes.

En résumé, le thème abordant la surveillance et le contrôle des activités des subordonnés a été exprimé sous l'égide de trois principaux sous-thèmes. Le premier sous-thème en termes de pourcentage traite d'une liberté d'action suivie d'un contrôle (34 citations : dont 24 pour les femmes et 10 pour les hommes). Il en ressort que 100 % des sujets féminins ont exprimé appartenir à cette catégorie de managers qui laisse une certaine liberté d'action à ses subordonnés, mais s'attelle à effectuer un contrôle poste réalisation, d'une part. Et d'autre part, 60 % de l'échantillon masculin, à travers leur discours, se retrouve également dans cette catégorie. Cette différence est assez significative selon nous, car toutes les femmes de l'échantillon usent de cette approche comparativement aux hommes qui ne sont que 60 %. Le sous-thème surveillance régulière des activités des subordonnés et le dernier sous-thème de cette rubrique qui concernent les managers qui laissent une totale liberté d'action à leurs subordonnés n'ont été exprimés que par 20 % de l'échantillon masculin (pour chacun des sous-thèmes), et rappelons qu'aucune femme n'en a fait état.

Thème n° 6 : la description du chef idéal

Tableau 12 : grille d'analyse thème n° 6 : la description du chef idéal

Thème	**Sous-thèmes**	**Nombre de citations (48)**			**Extraits du corpus discursif illustratif**
		Homme	Femme	Total	
	Humilité et respect des subordonnés pour être respecté en retour	2	0	2	Homme : • « …le fait d'être chef c'est rien…le jour où on est chef c'est un autre métier… » • « …on a tous besoin des uns et des autres… »
	Soutien, bonne				Homme : • « …c'est quand même quelqu'un qui est en capacité d'aller vers les autres… » • « …Un manager qui a vraiment des difficultés de communication … ça ce serait vraiment compliqué… » • « …c'est quelqu'un qui est à l'écoute de ses collaborateurs, parce que sans collaborateurs tu ne peux pas être chef… »

la description du chef idéal	capacité d'écoute et de communication	7	9	16	• « …il faut être à l'écoute des gens je pense, un bon chef c'est celui qui écoute ses salariés… » Femme : • « …c'est quelqu'un sur qui on peut se reposer… » • « …c'est quelqu'un qui va donner des directives claires… » • « …Ses collaborateurs doivent pouvoir entrevoir du sens dans ce qu'il fait… » • « …c'est quelqu'un qui justement va déléguer…communiquer… »
	Maîtrise son domaine (il sait ce qu'il fait) et capacité de gestion de groupe	4	3	7	Homme : • « …c'est quelqu'un qui sait faire atteindre aux autres les objectifs… »« …un bon chef c'est quelqu'un qui sait prendre ses responsabilités… » • « … va aider ses collaborateurs à réussir, en les plaçant dans un environnement adéquat, en leur donnant les moyens de réussir dans leurs tâches… » Femme : • « …c'est un bon animateur de groupe… » • « …donner la possibilité à chacun de faire ce qu'il sait faire le mettre dans de bonnes conditions de travail… »
	Savoir accompagner efficacement pour faire évoluer	5	8	13	Homme : • « …les faire évoluer dans la société…les faire avancer… » • « …aider les gens à garder le cap sur les objectifs et les aider à les atteindre… » Femme : • « …les faire grandir, les faire avancer… » • « …les faire grandir de leur apprendre des choses… » • « …accompagner le personnel qui est à sa charge… » • « …c'est de tirer tout le monde vers le haut hein, pour faire progresser… »
	Savoir valoriser des compétences de chacun dans l'équipe	2	8	10	Homme : • « … il connaît ses employés…il encourage ceux qui fournissent plus d'effort… » • « …c'est quelqu'un qui va mettre un accent particulier sur la prise de risque des employés dans le travail… » Femme : • « …éviter une perte de compétences en mettant quelqu'un où ses capacités ne lui permettent pas d'être… » • « …c'est celui qui met en avant la valorisation des compétences de chacun… » • « …valoriser les compétences de chacun et faire en sorte que chacun est à la bonne place… »

		Humilité et respect des subordonnés pour être respecté en retour	Soutien, bonne capacité d'écoute et de communication	Maîtrise son domaine et capacité de gestion de groupe	Savoir accompagner efficacement pour faire évoluer	Savoir valoriser des compétences de chacun dans l'équipe
Synthèse générale thème n° 6	**Homme**	2	2	3	4	2
	Femme	0	3	2	3	3

À la fin de nos entretiens, nous souhaitions relever la description du bon chef selon les managers interviewés afin de faire le point avec leur comportement en tant que chef. Nous avons pu relever 48 citations qui se répartissent en 5 principaux sous-thèmes.

Sous-thème n° 1 : humilité et respect des subordonnés pour être respecté en retour

Le premier sous-thème parle d'humilité et du respect réciproque entre manager et subordonnés. Dégagé à travers 2 citations, ce sous-thème a été exprimé par 20 % de l'échantillon masculin, aucune femme n'en a fait état. Toutefois, grâce à des extraits discursifs tels que « *…le fait d'être chef c'est rien…le jour où on est chef c'est un autre métier…* » ou « *…on a tous besoin des uns et des autres…* », le manager démontre qu'occuper un poste de chef n'octroie aucunement la stature de supériorité aux autres.

Sous-thème n° 2 : soutien, bonne capacité d'écoute et de communication

Le deuxième sous-thème est le soutien et une bonne capacité d'écoute et de communication du manager. Les résultats, 16 citations issues des discours des managers, présentent 40 % de l'échantillon masculin qui a relevé ce point à travers des extraits tels que « *…un manager qui a vraiment des difficultés de communication … ça ce serait vraiment compliqué…* », « *…c'est quelqu'un qui est à l'écoute de ses collaborateurs, parce que sans collaborateurs tu ne peux pas être chef…* ». L'échantillon féminin a, quant à lui, exprimé à 60 % le fait qu'un bon chef « *…c'est quelqu'un sur qui on peut se reposer…* » ou encore, « *…c'est quelqu'un qui va donner des directives claires…* » Non seulement le chef, selon ces managers c'est celui qui joue le rôle d'un soutien pour ses subordonnés, mais aussi il doit pouvoir pour cela, être à leur écoute et communiquer efficacement. Les femmes mettent plus l'accent sur cet aspect porté vers les relations interpersonnelles comparativement aux hommes, même si ces derniers reconnaissent son importance.

Sous-thème n° 3 : maîtrise son domaine et capacité de gestion de groupe

Le troisième sous-thème relève l'importance de la maîtrise du domaine d'expertise de la capacité à gérer un groupe. Grâce à 7 citations, nous pouvons observer que 60 % de l'échantillon masculin a relevé l'importance pour un chef de maîtriser son domaine d'expertise (car il sait ce qu'il fait et il le fait) et la gestion de groupe : « *…un bon chef c'est quelqu'un qui sait prendre ses responsabilités…* ». De l'autre côté, nous avons 40 % de l'effectif féminin qui a jugé important de le mentionner, pour elles un bon chef sait « *…donner la possibilité à chacun de faire ce qu'il sait faire, le mettre dans de bonnes conditions de travail…* ».

Sous-thème n° 4 : savoir accompagner efficacement pour faire évoluer

Un autre élément ressort des résultats de nos entretiens : la capacité à accompagner efficacement les subordonnés afin de les faire évoluer représente le quatrième sous thème et il peut s'illustrer à travers 13 extraits discursifs. Nous observons que 80 % des sujets masculins ont relevé l'importance de ce point contre 60 % des sujets féminins. Pour les hommes par exemple il faut, « *…aider les gens à garder le cap sur les objectifs et les aider à les atteindre…* » afin de « *…les faire évoluer dans la société…les faire avancer…* ». De même que pour les femmes, il faut surtout « *…les faire grandir de leur apprendre des choses…* », « *…c'est de tirer tout le monde vers le haut hein, pour faire progresser…* ». Il s'agit d'être capable de transmettre les connaissances en vue de permettre aux subordonnés d'acquérir plus de compétences. Dans ce cas précis, nous remarquons que les hommes ont mis un accent particulier sur cet aspect même si la différence avec les femmes (80 % contre 60 %) ne nous semble pas si grande que cela.

Sous-thème n° 5 : savoir valoriser les compétences de chacun dans l'équipe

Le cinquième sous-thème c'est la capacité du chef à valoriser les compétences de chacun dans l'équipe qu'il dirige. Ce sous-thème a été révélé par le biais de 10 citations. Nous avons pu relever que 40 % de l'échantillon masculin en a fait état dans sa définition du bon chef hiérarchique contre 60 % de l'échantillon féminin. Il s'agit pour les uns par exemple de présenter le bon chef comme celui qui : « … connaît ses employés…il encourage ceux qui fournissent plus d'effort… ». Pour ceux-là (les hommes qui ont mentionné cet aspect), le bon chef c'est celui qui agit par transaction. En d'autres termes, les récompenses sont attribuées à ceux qui fournissent plus d'efforts pour atteindre les objectifs. Quant aux autres (les femmes), il s'agit plutôt de « *…valoriser les compétences de chacun et faire en sorte que chacun est à la bonne place…* », une manière d'optimiser les niveaux de rendement de chaque subordonné

afin qu'aucun ne se sente lésé vis-à-vis des autres, cela à travers une attribution plus efficiente des tâches.

En somme, le thème portant sur la description du bon chef selon les managers interviewés nous a permis de mettre en évidence 5 principaux sous-thèmes. Le premier sous-thème mettant en évidence le soutien, la bonne capacité d'écoute et de communication (16 citations dont 9 pour les femmes et 7 pour les hommes) révèle que 60 % de femmes contre 40 % d'hommes ont mis l'accent sur cet élément comme étant importants pour être un bon chef. Du deuxième sous-thème, savoir accompagner efficacement pour faire évoluer (13 citations dont 8 pour les femmes et 5 pour les hommes), il en résulte que 60 % des femmes et 40 % des hommes ont relevé son importance. La différence aussi bien en termes de pourcentage qu'en termes de nombre de citations entre les hommes et les femmes (soit 60 % pour 8 citations concernant les femmes et 40 % pour 5 citations concernant les hommes) nous montre que les femmes ont mis plus d'accent sur ces éléments comparativement aux hommes. Le troisième sous-thème quant à lui, abordant la capacité à valoriser les compétences de chacun dans l'équipe (10 citations, dont 8 pour les femmes et 2 pour les hommes), montre que 60 % des femmes l'ont également inclus dans la liste des critères nécessaires à un bon chef contre 40 % des hommes. Cette différence (8 citations pour 60 % des femmes et 2 citations pour 40 % des hommes), à l'identique du précédent sous-thème dénote de l'importance que l'échantillon féminin accorde à cet aspect comparativement à l'échantillon masculin. Le quatrième sous-thème portant sur la maîtrise de son domaine (savoir ce qu'il fait) et la capacité de gestion de groupe (7 citations dont 4 pour les hommes et 3 pour les femmes) fait apparaître que 80 % des hommes ont relevé son importance contre 60 % des femmes. Une différence qui stipule selon nous le fait que les hommes se focalisent plus sur l'aspect lié au travail (savoir ce qu'il fait, expertise et maîtrise du travail et de ce qu'il y a à faire) comparativement aux femmes. Là où les femmes mettent plus l'accent sur des éléments portés sur les relations interpersonnelles (capacité d'écoute et de communication, de soutien), les hommes eux mettent privilégient les éléments portés sur l'activité de travail notamment la maîtrise du domaine d'expertise et la gestion du groupe en tant que groupe de travail. Le dernier sous-thème aborde l'importance pour le chef d'être humble et respectueux envers ses subordonnés : 2 citations pour 40 % de l'échantillon masculin l'ayant exprimé. L'humilité ici renvoie à la capacité du chef à se mettre au même niveau que ses subordonnés sans nécessairement se percevoir comme étant supérieur à ces derniers. La faible représentativité de ce sous-thème en termes de citations et

de pourcentage, montre que c'est un élément dont l'importance n'est pas notée par notre échantillon.

3.4.2.2.Gabon

Thème n° 1 : prise de décision

Tableau 13 : grille d'analyse thème n° 1 : la prise de décision

Thème	Sous-thèmes	Nombre de citations (32)			Extraits du corpus discursif
		Homme	Femme	Total	
Prise de décision	Prise de décision individuelle	2	7	9	Homme : • « … je reporte toujours en cas de difficultés, en cas de blocage, je reporte d'abord… » • « …j'agis d'abord quand je pense que là ça ne marche toujours pas… » Femme : • « …s'il y a des décisions à prendre, techniquement je les prends… » • « …je n'aime pas traîner, je décide et puis je fonce… » • « …il y a des tâches où je me suis dit je prends sur moi quoi…je sais mes compétences de toutes les façons… »
	Prise de décision participative	3	2	5	Homme : • « …mais on ne peut pas imposer sous prétexte que voilà… » • « …on propose pendant la période d'expression avec les échanges… » Femme : • « …les décisions sont toujours prises ensemble, lors des réunions hebdomadaires… » • « …ils sont sur le terrain, moi j'y suis de temps en temps, donc il faut vraiment que l'on soit sur la même longueur d'onde… »
	Prise de décision individuelle après consultation des avis des collaborateurs	9	9	18	Homme : • « …ils me font des propositions moi derrière j'analyse et je confirme avec les ateliers…» • « …il y a des décisions qui demandent à consulter les gens, ça on ne peut pas s'en passer… » Femme : • « …je me dis que bon là c'est nécessaire quand même qu'on se retrouve qu'on se réunisse… » • « …Ça peut être tous les 3 mois, ça

	dépend… » • « …non ce n'est pas systématique, c'est en fonction des besoins… »

		Individuelle	Participative	Individuelle après consultation des avis
Synthèse générale thème n° 1	**Homme**	1	1	3
	Femme	2	1	2

La prise de décision est l'un des thèmes abordés lors de nos entretiens semi-directifs. Ici, à l'instar de l'étude dans un contexte français, nous souhaitions relever comment les managers prennent leurs décisions au quotidien. À travers 32 citations tirées des entretiens transcrits, nous pouvons relever la répartition suivante par sous-thème :

Sous-thème n° 1 : Prise de décision individuelle (9 citations)

Lorsque nous observons de plus près nos résultats, il en ressort que la prise de décision individuelle est perceptible dans 9 extraits issus des discours des managers interviewés. Nous observons également que 20 % des hommes contre 40 % des femmes ont exprimé procéder de manière individuelle lorsqu'il s'agit de prendre des décisions. Pour l'une des femmes, il est question de faire les choses de manière rapide, car elle précise : « *…je n'aime pas traîner, je décide et puis je fonce…* » Faire intervenir d'autres personnes dans le processus de prise de décision peut donc entraîner des ralentissements dans la chaîne de réalisation des activités.

Sous-thème n° 2 : Prise de décision participative (5 citations)

Le deuxième sous-thème en jeu est la prise de décision participative, qui n'a pas été très plébiscitée par les managers (5 citations). Nous tenons tout de même à relever que 20 % des hommes et 20 % des femmes sont dans un mode de prise de décisions plutôt participatif. Le plus important est de procéder de manière collégiale car «*…on ne peut pas imposer sous prétexte que voilà…* » De plus, pour une femme («*…ils sont sur le terrain, moi j'y suis de temps en temps, donc il faut vraiment que l'on soit sur la même longueur d'onde…* »), la prise de décisions doit prendre en compte les réalités de terrain, c'est dans cette optique qu'il semble important d'impliquer les subordonnés dans ce processus.

Sous-thème n° 3 : Prise de décision individuelle après consultation des avis des collaborateurs (18 citations)

La prise de décision individuelle, cette fois après consultation des avis des collaborateurs représente le troisième sous-thème, et il est présent dans 18 citations. De ces citations nous observons que 60 % d'hommes procèdent ainsi. Ils s'attellent à faire de sorte que : « *…ils me font des propositions moi derrière j'analyse et je confirme…* » ; ce qui les pousse à tenir compte des différents paramètres liés à la décision à prendre. Quant aux femmes, 40 % admettent procéder par consultation préalable des subordonnés, en ce sens qu'elles sentent la nécessité de les consulter en précisant : « *…je me dis que bon là c'est nécessaire quand même qu'on se retrouverait qu'on se réunisse…* ».

En fin de compte, le thème de la prise de décision a engendré des discours qui se répartissent en trois sous-thèmes pour l'échantillon gabonais. Le premier sous-thème, la prise de décision individuelle après consultation des avis des collaborateurs (18 citations : dont 9 pour les hommes et 9 pour les femmes). Il en ressort que 60 % d'hommes contre 40 % de femmes s'y attellent. Une légère différence qui montre que les hommes sont majoritairement portés sur ce mode de fonctionnement comparativement aux femmes. Le deuxième sous-thème le plus plébiscité est la prise de décision plutôt individuelle (9 citations : dont 7 pour les femmes et 2 pour les hommes). Avec 40 %, les femmes se retrouvent plus nombreuses dans ce mode de fonctionnement comparativement aux hommes avec 20 % de l'échantillon. Enfin, le mode de prise de décision participatif a été le moins exprimé (5 citations : dont 3 pour les hommes et 2 pour les femmes) avec seulement 20 % de l'échantillon masculin et 20 % de l'échantillon féminin qui se retrouvent dans ce cas. Il n'y pas de grande différence entre les deux échantillons et le mode participatif semble être moins important pour nos managers de l'échantillon gabonais de manière générale.

Thème n° 2 : le relationnel avec les collaborateurs (subordonnés)

Tableau 14 : grille d'analyse thème n° 2 : le relationnel avec les subordonnés

Thème	Sous-thèmes	Nombre de citations (40)			Extraits du corpus discursif
		Homme	Femme	Total	
Relationnel avec les subordonnés	Distance hiérarchique élevée	0	7	7	Femme : • « …nous dans notre boulot, le respect s'impose tout seul par la compétence… » • « …ce n'est pas la grande amitié, mais il nous arrive de prendre un verre… »
	Faible distance hiérarchique	20	13	33	Homme : • « … la communication n'est pas forcément téléphonique, elle n'est pas forcément par mail… » • « …lorsque quelqu'un a des problèmes personnels, on doit pouvoir lui remonter le moral afin que le travail n'en pâtisse pas, on est une équipe et il faut maintenir ça… » Femme : • « …j'estime que pour qu'ils travaillent bien, il faut qu'ils se sentent en confiance…en famille… » • « …par ma façon d'être il n'y a pas de distance hiérarchique du tout… » • « …on te considère comme le chef, mais aussi comme la maman… »

Synthèse générale thème n° 2

	Distance hiérarchique élevée	Faible distance hiérarchique
Homme	0	5
Femme	2	3

Le thème numéro 2 (le relationnel avec les subordonnés), a été révélé grâce à 40 citations tirées des discours des managers interrogés. Nous souhaitions mettre en évidence d'un côté les managers qui s'exercent avec un niveau de distance hiérarchique qui soit élevé, et de l'autre ceux qui sont plutôt dans une optique de faible distance hiérarchique.

Sous-thème n° 1 : distance hiérarchique élevée (7 citations)

Le premier sous-thème, une distance hiérarchique élevée, a été exprimé à travers 7 citations. Il s'avère que seules les femmes de notre échantillon gabonais ont, au regard de leurs discours, mis en évidence un fonctionnement fortement imprégné d'une distance hiérarchique élevée vis-à-vis de leurs subordonnés. Elles (40 % de femmes de l'échantillon) ne développent pas de proximité relationnelle avec ces derniers en vue d'imposer un certain respect que confèrent leur statut de supérieur hiérarchique et les compétences qui sont les leurs : « *…nous dans notre boulot, le respect s'impose tout seul par la compétence…* ».

Sous-thème n° 2 : faible distance hiérarchique (33 citations)

Le second sous-thème qui mentionne une faible distance hiérarchique entre le manager et ses subordonnés a été exprimé grâce à 33 citations. Il en ressort que, la totalité de l'échantillon masculin, soit 100 % a exprimé entretenir une relation faible en termes de distance hiérarchique, entre lui et ses subordonnés. Une relation dont le cadre peut dépasser celui du travail : « *…lorsque quelqu'un a des problèmes personnels, on doit pouvoir lui remonter le moral afin que le travail n'en pâtisse pas, on est une équipe et il faut maintenir ça…* » Un élément semble important dans cet extrait, il révèle que le bon déroulement du travail passe également par une prise en compte des problèmes personnels liés à l'individu. En ce qui concerne l'échantillon féminin, les résultats démontrent que 60 % éliminent cette distance hiérarchique en mettant en place une relation plus familiale. En effet, l'un des exemples est que : « *…par ma façon d'être, il n'y a pas de distance hiérarchique du tout…* », le manager occupe donc ici un rôle qui va bien au-delà de ses fonctions car « *…on te considère comme le chef, mais aussi comme la maman…* »

Finalement ces résultats stipulent que le type de relation que les managers entretiennent le plus avec leurs subordonnés est empreint d'une faible distance hiérarchique. Le sous-thème faible distance hiérarchique a donc été plus exprimé (33 citations : dont 20 pour les hommes et 13 pour les femmes) avec 100 % des hommes contre 60 % des femmes. Ces résultats sont dus au fait que les managers ont conscience de l'importance de cette relation sur le bon déroulement des activités liées au travail en lui-même. Exprimé à moindre échelon comparativement au premier sous-thème, le sous-thème distance hiérarchique élevée ne concerne que l'échantillon féminin (40 %). Les femmes font état d'une nécessité de maintien du respect lié à leur statut et aux compétences qui en découlent.

Thème n° 3 : la délégation des tâches

Tableau 15 : grille d'analyse thème n° 3 : la délégation des tâches (France)

Thème	Sous-thèmes	Nombre de citations (41)			Extraits du corpus discursif
		Homme	Femme	Total	
Délégation des tâches	N'a pas l'habitude de déléguer	6	0	6	Homme : • « …les personnes qui travaillent avec moi n'ont pas encore le savoir-faire…je travaille quasiment seul, surtout lorsqu'il s'agit des tâches importantes… » • « …on a fait une petite réunion où, la responsable formation a estimé que je m'investissais un peu trop sur son périmètre d'activité… »
	Délègue souvent pour se décharger	5	13	18	Homme : • « …il y a pas mal de réunions là, que je délègue… » • « …tout le monde doit pouvoir être capable de prendre le relais dans toute la structure… » Femme : • « …je délègue surtout parce que je ne peux vraiment pas m'en sortir toue seule… » • « … y a tellement de choses à faire en même temps c'est impossible de se dire que l'on va s'en sortir seul sans demander l'appui des autres… » • « …je ne peux pas me répartir en plusieurs, j'ai besoin d'eux pour qu'ils m'assistent… »
	Déléguer pour responsabiliser, former et faire évoluer	8	9	17	Homme : • « …je délègue aussi certaines activités pour les impliquer un peu plus, pour qu'ils sortent un peu de leur cadre quotidien… » • « …qu'ils prennent des responsabilités qui ne sont pas directement liées à leur cœur de métier… » • « …si vous ne déléguez pas, ça veut dire que vous ne formez pas assez vos gars…vous-même vous ne pouvez pas avancer… » Femme : • « …je délègue beaucoup quand même, même ce qui n'est pas de leurs responsabilités… »

		• « …ils seront amenés à faire ce que je fais…pour les préparer… » • « …je trouve que c'est qualitatif pour la personne… »

		N'a pas l'habitude de déléguer	Délègue souvent pour se décharger	Déléguer pour responsabiliser, former et faire évoluer
Synthèse générale thème n° 3	**Homme**	2	1	2
	Femme	0	3	2

Le troisième thème (la délégation des tâches) a été abordé sur 41 citations qui nous ont permis d'analyser comment, à travers les différents sous-thèmes, les managers se répartissent.

Sous-thème n° 1 : la non-délégation (6 citations)

Pour le premier sous-thème, nous avons relevé 6 citations qui ne concernent que l'échantillon masculin. En effet, il en ressort que 40 % de l'échantillon masculin admet ne pas être adepte de la délégation des tâches aux subordonnés. Pour eux, cette situation a pour principale raison : « *…les personnes qui travaillent avec moi n'ont pas encore le savoir-faire…je travaille quasiment seul, surtout lorsqu'il s'agit des tâches importantes…* ». Le manque d'expérience des collaborateurs entraîne en partie le fait que le manager choisisse de tout faire quasiment par lui-même.

Sous-thème n° 2 : délègue souvent pour se décharger (18 citations)

Le deuxième sous-thème que nous avons pu mettre en évidence concerne les managers qui délèguent souvent pour se décharger. À travers 18 citations, nous observons que 60 % de notre échantillon féminin a admis déléguer souvent pour se décharger d'une partie de leur travail. Selon elles, « *… y a tellement de choses à faire en même temps c'est impossible de se dire que l'on va s'en sortir seul sans demander l'appui des autres…* ». Il s'agit donc de se laisser aider par les autres afin d'être sûre de pouvoir faire tout ce qu'il y à faire. L'échantillon masculin quant à lui se situe dans ce sous-thème à hauteur de 20 % et il en ressort que le but est que « *…tout le monde doit pouvoir être capable de prendre le relais dans toute la structure…* »

Sous-thème n° 3 : déléguer pour responsabiliser, former et faire évoluer (17 citations)

Déléguer pour responsabiliser, former et faire évoluer ses subordonnés représente le troisième sous-thème mis en évidence dans nos analyses. 17 citations nous ont permis de le

relever et elles donnent comme résultats dans un premier temps, 40 % de l'échantillon ayant exprimé agir en délégant afin de permettre à leurs subordonnés d'évoluer en compétences. Pour cela, l'un des managers stipule que : « *…si vous ne déléguez pas, ça veut dire que vous ne formez pas assez vos gars…vous-même vous ne pouvez pas avancer…* ». La nécessité de délégation revêt donc un double aspect : il s'agit de faire bénéficier aux subordonnés une formation appliquée et de permettre en même temps au manager de préparer sa succession lors d'une éventuelle promotion ou un départ par exemple. Dans un second temps, 40 % de l'échantillon féminin a également exprimé déléguer pour former car « *…ils seront amenés à faire ce que je fais…pour les préparer…* ».

En somme, concernant le thème de la délégation des tâches, nous souhaitions mettre en évidence les managers qui délèguent souvent et ceux qui n'en sont pas des adeptes. Il apparaît que la majorité des managers se situent entre deux principaux sous-thèmes. Le premier sous-thème est la délégation des tâches afin de se décharger du trop-plein de travail à réaliser (18 citations : dont 13 pour les femmes et 5 pour les hommes). Les femmes se retrouvent majoritairement dans ce cas précis, à raison de 60 % de leur échantillon, contre 20 % de l'échantillon masculin. Il semble selon nous au regard de cet écart entre les hommes et les femmes que ces dernières essayent de maximiser le déploiement des forces vives afin d'arriver à l'atteinte des objectifs, même si cela passe par une délégation de leur propre travail. Le second sous-thème, la délégation pour former et faire évoluer, n'enregistre pas de différence en termes de représentativité dans les deux échantillons (17 citations : dont 9 pour les femmes et 8 pour les hommes). En effet, 40 % des hommes et 40 % des femmes se situent dans ce cas et cela prouve bien la prise de conscience par ces managers de la nécessité de former leurs subordonnés. Les unes pensent à leur succession (les femmes) alors que les autres pensent non seulement à leur succession, mais ils pensent également à une éventuelle progression personnelle. Le dernier sous-thème, le moins plébiscité fait état des managers qui ne délèguent pas souvent (6 citations de l'échantillon masculin principalement), ce qui montre que les hommes de notre échantillon, du moins 40 % d'entre eux ne trouvent pas d'utilité à déléguer. Ce qui selon nous semble ressortir un besoin pour ces derniers de tout faire par eux-mêmes, de tout contrôler eux-mêmes.

Thème n° 4 : la gestion des émotions au travail

Tableau 16 : grille d'analyse thème n° 4 : la gestion des émotions au travail

Thème	Sous-thèmes	Nombre de citations (35)			Extraits du corpus discursif
		Homme	Femme	Total	
La gestion des émotions au travail	Garde son sang-froid car les émotions n'ont pas leur place au travail	4	10	14	Homme : • « …forcément quand tu es un chef, bon du point de vue du chef hiérarchique, il faut savoir gérer ses humeurs… » • « …absorber ses émotions… » Femme : • « …je pense quand on est là pour faire un travail…il faut pouvoir avoir de la hauteur et de la distance…surtout quand vous êtes manager… » • « …vous ne pouvez pas manager si vous n'arrivez pas à vous mettre au-dessus de la mêlée… » • « …les émotions n'ont pas leur place en milieu de travail…on risque de mal faire son travail… »
	Exprime ses émotions de manière raisonnable et reste lucide	3	4	7	Homme : • « …les émotions, on ne peut pas les arrêter… » • « …on est au boulot ici, on n'est pas à la maison, donc on fait le maximum pour les contenir… » Femme : • « …si tu te laisses submerger alors que tu dois prendre des décisions importantes, je ne pense pas que ça puisse le faire… » • « …il faut rester lucide et objectif… »
	Laisse tout transparaître	10	4	14	Homme : • « …les émotions ont leur place, c'est même important… » • « …vous savez le milieu professionnel c'est un milieu où l'on passe 50 % de son temps… » • « …c'est un indicateur pour nous les managers… » • « …ça a toujours été mon plus gros problème, parce qu'on ne sait pas toujours comment les gérer… » Femme : • « …mais on reste humain, quel que soit l'endroit… » • « …il faut pouvoir donner quelques conseils, pour pouvoir lui redonner l'envie de travailler, de se ressaisir… »

Synthèse générale thème n° 4		Garde son sang-froid en toutes circonstances	Exprime ses émotions de manière raisonnable	Laisse tout transparaître
	Homme	2	1	2
	Femme	3	1	1

Le quatrième thème abordé lors de nos entretiens présente la gestion des émotions au travail. Il a été exprimé grâce à 35 citations qui ont permis de mettre en exergue trois principaux sous-thèmes dont les détails sont précisés dans les propos suivants.

Sous-thème n° 1 : garde son sang-froid car les émotions n'ont pas leur place au travail (14 citations)

Le premier sous-thème met en évidence les managers qui ont la capacité de garder leur sang-froid en toute circonstance, estimant selon eux que les émotions n'ont pas leur place dans le monde du travail. À travers 14 citations, nous pouvons relever que la majorité de l'échantillon féminin affirme se retrouver dans ce cas. 60 % d'entre elles ont par exemple mentionné l'importance de garder la tête froide en ce sens que « *…les émotions n'ont pas leur place en milieu de travail…on risque de mal faire son travail…* » Les émotions ne seraient de ce fait guère bénéfiques au bon exercice du travail. Les hommes quant à eux, à 40 % de l'échantillon, rajoutent ce qu'il faut nécessairement faire : « …absorber ses émotions… » dans un contexte professionnel car « *…forcément quand tu es un chef, bon du point de vue du chef hiérarchique, il faut savoir gérer ses humeurs…* » Le chef a donc cette obligation de ne pas laisser ses émotions apparaître aux yeux de ses collaborateurs.

Sous-thème n° 2 : exprime ses émotions de manière raisonnable et rester lucide (7 citations)

Le sous-thème numéro 2 a été relevé grâce à 7 citations, et il résulte de nos entretiens que 20 % de l'échantillon masculin et 20 % également de l'échantillon féminin, sont allés dans ce sens. En ce qui est des femmes, nous remarquons que selon elles, « *…si tu te laisses submerger alors que tu dois prendre des décisions importantes, je ne pense pas que ça puisse le faire…* » Afin d'éviter cela, « *…il faut rester lucide et objectif…* » Lucidité et objectivité, deux mots d'ordre qui doivent guider le travail du manager. Pour les hommes qui se positionnent dans ce cas, la gestion rationnelle des émotions implique dans un premier temps de reconnaître que « *…les émotions, on ne peut pas les arrêter…* », et dans un second de se dire « *…on est au boulot ici, on n'est pas à la maison, donc on fait le maximum pour les*

contenir… ». La reconnaissance de l'existence des émotions pour les humains est un fait, mais cela ne doit guère se limiter à cela, il faudrait tout mettre en œuvre pour éviter de se laisser submerger par ses émotions.

Sous-thème n° 3 : laisse tout transparaître (14 citations)

Enfin, le dernier sous-thème aborde l'impossibilité de cacher ses émotions au regard de 14 extraits des entretiens réalisés auprès des managers interviewés. Les résultats montrent que 40 % d'hommes expriment cet aspect de la gestion des émotions. Selon ces derniers, « *…les émotions ont leur place, c'est même important…* » Ils sont conscients que le temps de travail représente la moitié du temps de vie des individus, il semble donc quasi impossible de refouler ses émotions durant tout ce temps. De plus, ils reconnaissent même leur importance en ce sens qu'elles compteraient bien plus, notamment en permettant aux managers de juger de l'ambiance de travail car « *…c'est un indicateur pour nous les managers…* » À 20 % de l'échantillon, les femmes quant à elles (soit inférieures aux 40 % des hommes), expliquent que « *…mais on reste humain, quel que soit l'endroit…* », en d'autres termes, l'individu reste humain peu importe les circonstances, les émotions faisant partie du ressenti chez tout être.

Pour résumer ce thème qu'est la gestion des émotions au travail, nous remarquons que la majorité des managers se retrouvent dans le cas concernant le premier sous-thème. En effet, pour ce qui est de garder son sang-froid eu égard au fait que les émotions n'ont pas leur place au travail (14 citations : dont 10 pour les femmes et 4 pour les hommes), les femmes se positionnent majoritairement avec 60 % de l'échantillon contre 40 % d'hommes. Elles montrent une forte volonté de s'extraire de cette idée qui tend à les considérer comme étant ''très émotives'', caractère qui a souvent été utilisé pour les qualifier ou les décrire, contrairement à leurs homologues masculins. Le deuxième sous-thème le plus exprimé concerne les managers qui pensent que les émotions font partie de la vie humaine et que l'on ne peut pas vivre sans. Le sous-thème laisser tout transparaître (14 citations : dont 10 pour les hommes et 4 pour les femmes) porte lui sur les managers qui expriment leurs émotions ; 40 % de l'échantillon masculin allant même jusqu'à présenter les émotions comme un outil de management efficace car elles permettent selon eux de juger et prendre le pool en termes d'ambiance dans l'équipe, contre 20 % de l'échantillon féminin qui relève simplement l'impossibilité de s'en défaire en tant qu'êtres humains. Puis le dernier sous-thème est axé sur ceux qui pensent qu'il faut exprimer de manière raisonnable leurs émotions (7 citations pour 20 % des hommes et 20 % des femmes). Dans celui-ci il n'y a aucune différence entre les

deux groupes. Ces managers reconnaissent l'existence des émotions, mais considèrent qu'il faut pouvoir les gérer raisonnablement au travail.

Thème n° 5 : surveillance et contrôle des activités des subordonnés

Tableau 17 : grille d'analyse thème n° 5, surveillance et contrôle des activités des subordonnés

Thème	Sous-thèmes	Nombre de citations (34)			Extraits du corpus discursif
		Homme	Femme	Total	
Surveillance et contrôle des activités des subordonnés	Surveillance régulière des activités des subordonnés	10	3	13	Homme : • « …il faut toujours avoir un œil sur le staff… » • « …moi-même je dois vérifier, savoir quoi leur demander tous les jours… » • « …elle sent une pression un peu trop…c'est vrai que je suis le responsable, que je suis omniscient… » • « …on n'a pas beaucoup la culture du compte rendu chez nous…moi je demande systématiquement… » • « …on est obligé de mettre de la rigueur, parce que l'entreprise a besoin de vivre… » Femme : • « …je ne suis pas sûre que les choses se fassent correctement en mon absence… » • « …le fait d'y aller tout le temps, aller voir comment ils font les choses, je ne vais pas mentir parce que si je te dis non ce n'est pas pour contrôler ou surveiller comment ils travaillent, se serait mentir… »
	Liberté d'action pour les subordonnés	0	4	4	Femme : • « …moi je suis là juste à titre consultatif… » • « …sinon la supervision se fait toujours de manière consensuelle… »
	Liberté d'action suivie d'un contrôle (bilan des activités/atteinte des objectifs ?)	9	8	17	Homme : • « …je délègue la responsabilité à chaque collaborateur d'être responsable de son travail… » • « …je me prends un temps, soit toutes les 3 semaines, soit une fois par mois de recontrôler le travail qui a été fait sur un mois, sur un trimestre… » • « …je ne reste pas sur leur dos, sinon ça ressemble à du harcèlement… » Femme : • « …on fixe les objectifs, après on fait les évaluations… » • « …c'est un travail libre. Moi je participe à la liberté de travail… »

- « …oui, je surveille quand même en termes d'objectifs à atteindre… »

		Surveillance régulière des activités des subordonnés	Liberté d'action pour les subordonnés	Liberté d'action suivie d'un contrôle (bilan des activités)
Synthèse générale thème n° 5	**Homme**	3	0	2
	Femme	1	1	3

Le sixième thème aborde la surveillance et le contrôle des activités des subordonnés, 34 citations nous ont aidée à en analyser les contours. Les détails sont proposés dans les points suivants.

Sous-thème n° 1 : surveillance régulière des activités des subordonnés

Le premier sous-thème basé sur la surveillance régulière des activités a été énoncé à travers 13 extraits qui se répartissent comme suit : 60 % de l'échantillon masculin met en évidence l'idée selon laquelle « *…il faut toujours avoir un œil sur le staff…* » Pour cela, un manager affirme : « *…moi-même je dois vérifier, savoir quoi leur demander tous les jours…* ». C'est donc l'une de leurs prérogatives au regard de leur statut de manager d'équipe. En parallèle, seulement 20 % de l'échantillon féminin utilise ce mode de fonctionnement en termes de gestion quotidienne des subordonnés. Elles manifestent une sorte de réserve. Aussi l'une d'elles note-t-elle : « *…je ne suis pas sûre que les choses se fassent correctement en mon absence…* », il s'agit donc de s'assurer que tout soit fait selon les normes.

Sous-thème n° 2 : liberté d'action pour les subordonnés

Le second sous-thème met en évidence la liberté d'action qui est accordée aux subordonnés par leur manager. Seulement 20 % (4 extraits discursifs illustratifs) de l'échantillon féminin a admis fonctionner de cette manière, précisant que « *…moi je suis là juste à titre consultatif…* » Malgré cette totale liberté d'action qu'elle accorde à ses subordonnés, elle précise tout de même qu'elle reste attentive à une éventuelle sollicitation de ces derniers en cas de besoin.

Sous-thème : liberté d'action suivie d'un contrôle (bilan des activités/atteinte des objectifs)

Le dernier sous-thème présente non seulement une liberté d'action qui est accordée aux subordonnés, mais cette liberté d'action est aussi suivie d'un contrôle en termes de bilan ou d'évaluation d'atteinte des objectifs. À travers 17 citations, nous remarquons que la majorité des sujets féminins se situent dans ce cas de figure. En effet, 60 % de l'échantillon féminin présente l'idée selon laquelle « *…c'est un travail libre. Moi je participe à la liberté de travail…* » Dans un premier temps elles laissent la possibilité à chacun de travailler librement, mais cela est suivi par une sorte de contrôle des objectifs « *…oui, je surveille quand même en termes d'objectifs à atteindre…* ». En ce qui concerne l'échantillon masculin, 40 % d'entre eux laissent libres les subordonnés dans la réalisation de leurs tâches, et procèdent par la suite à un contrôle. Ils admettent ainsi : « *…je délègue la responsabilité à chaque collaborateur d'être responsable de son travail…* » Afin d'éviter de les mettre sous pression, « *…je ne reste pas sur leur dos, sinon ça ressemble à du harcèlement…* »

Pour synthétiser, nous constatons qu'accorder une liberté d'action aux subordonnés puis effectuer des actions de contrôle semble être le mode de fonctionnement qui réunit la majorité des managers interviewés. Ce sous-thème (17 citations dont : 9 pour les hommes et 8 pour les femmes) a vu le plébiscite de 60 % de l'échantillon féminin contre 40 % de l'échantillon masculin. Une légère différence qui selon nous, montre que les femmes essaient de ne pas rajouter de la pression sur les subordonnés en leur laissant une liberté dans la réalisation de leurs tâches. Le deuxième mode de fonctionnement concerne les managers qui gardent un œil permanent sur leurs subordonnés. Seulement 20 % des femmes usent ce mode de fonctionnement contre 60 % des hommes (13 citations dont : 10 pour les hommes et 3 pour les femmes). Il en ressort par conséquent que les hommes de notre échantillon ont tendance à surveiller leurs subordonnés. Cela s'apparente à une espèce de rigueur dans la manière de travailler si on en croit ce qu'ils en disent. Le dernier sous-thème concerne la liberté totale d'action dont il ressort que seulement 20 % de l'échantillon féminin fonctionne de manière libre et accorde cette liberté d'action aux subordonnés. Les hommes demeurent donc dans un rôle de superviseur à tous les niveaux. Quant aux femmes, elles s'attellent à laisser les subordonnés libres, même si certaines tiennent à cœur à effectuer un contrôle en termes de bilan des activités.

Thème n° 6 : la description du bon chef hiérarchique

Tableau 18 : grille d'analyse thème n° 6, la description du chef idéal

Nombre de citations (45)

Thème	Sous-thèmes	Homme	Femme	Total	Extraits du corpus discursif
Description du bon chef hiérarchique	Humilité et respect des subordonnés	3	8	11	Homme : • « …un bon chef c'est quelqu'un qui doit être ouvert, qui doit être humble… » • « …et le chef doit, s'il veut être respecté, il faut d'abord commencer par respecter les autres… » Femme : • « …un bon chef pour moi ce n'est pas quelqu'un qui reste sur son piédestal… » • « …développer certaines qualités de proximité… » • « …vous faites du respect un principe de base dans vos relations…qu'ils soient des subalternes, ou des supérieurs…vous avez tout gagné… »
	Soutien capacité d'écoute et de communication	7	4	11	Homme : • « …le chef doit être à l'écoute… » • « …c'est celui-là qui dès le départ, sait définir les missions les activités à son collaborateur et lui faire comprendre… » • « …il donne l'information à tout le monde… » Femme : • « …il doit être à l'écoute… » • « …c'est quelqu'un qui sait déjà écouter…sait se faire respecter… »
	Expérience et maîtrise du domaine et capacité à fédérer les subordonnés	4	8	12	Homme : • « …c'est celui qui arrive à avoir l'adhésion de son groupe… » • « …avoir une certaine expérience… » Femme : • « …la personne est porteuse pour moi de connaissances…de valeurs… » • « …il maîtrise, c'est très important… » • • « …le leadership n'a pas de sens sans maîtrise de ce que l'on fait… »

	Savoir accompagner et faire évoluer	4	0	4	Homme : • « …il doit avoir en tête d'aider son collaborateur à avancer, pour résumer, c'est ça quoi… » • « …qui a atteint ses objectifs tout en permettant à ses collaborateurs de monter en compétences, à la fois une compétence technique… »
	Savoir mettre les subordonnés face à leurs responsabilités	5	0	5	Homme : • « …le chef doit savoir responsabiliser, donner de la reconnaissance… » • « …il sait partager et déléguer. Parce qu'il ne faut pas qu'il y en ait qui travaillent tout seuls… »
	Être un exemple pour les subordonnés	0	2	2	Femme : • « …c'est à travers cet exemple que finalement, les collaborateurs vont se dire le chef a toujours été un homme qui s'implique… » • « …fait les choses qu'il devrait faire, on n'a pas le droit de ne pas suivre son exemple… »

Synthèse générale thème n° 6

	Humilité et respect des subordonnés	**Soutien capacité d'écoute et de communication**	**Expérience dans le domaine et capacité à fédérer les subordonnés**	**Savoir accompagner et faire évoluer**	**Mettre les subordonnés face à leurs responsabilités**	**Être un exemple pour les collaborateurs**
Homme	2	3	2	2	2	0
Femme	2	3	2	0	0	1

Le dernier thème abordé s'articule autour de la description du bon chef hiérarchique. 6 sous-thèmes se dégagent au travers des 45 citations ou extraits des discours issus des entretiens.

Sous-thème n° 1 : humilité et respect des subordonnés

Le premier sous-thème met en avant l'humilité et le respect des subordonnés dont doit faire preuve un manager. Avec 11 citations, 40 % de l'échantillon masculin et 40 % de l'échantillon féminin ont mentionné ces éléments dans la description du bon chef hiérarchique. Pour les hommes par exemple, « *…un bon chef c'est quelqu'un qui doit être*

ouvert, qui doit être humble… » et pour les femmes, « *…un bon chef pour moi ce n'est pas quelqu'un qui reste sur son piédestal…* ». Les discours des managers prouvent à suffisance qu'être chef n'octroie pas le droit de se sentir supérieur aux autres. Au contraire, un bon chef devrait effectivement se mettre à la place des personnes qu'il est censé diriger, il doit les respecter s'il espère recevoir du respect en retour.

Sous-thème n° 2 : soutien des subordonnés, capacité d'écoute et de communication

Le deuxième sous-thème désigne la capacité d'écoute et de communication qui devraient caractériser un chef, en plus de sa capacité à soutenir ses subordonnés lorsque le besoin se fait ressentir. 11 citations en illustrent les propos et il en ressort que la majorité des femmes (60 %) et la majorité des hommes (60 %) ont relevé l'importance de ces aspects. Nous pouvons donc dire que, selon ces résultats, « *…le chef doit être à l'écoute…* » Au surplus, non seulement, il sait écouter, mais aussi, « *…sait se faire respecter…* ».

Sous-thème n° 3 : expérience dans le domaine et capacité à fédérer les subordonnés

Le troisième thème aborde l'expérience, la maîtrise du domaine d'expertise et la capacité à fédérer les subordonnés, à obtenir leur adhésion volontaire. 12 citations en ont fait état et il en ressort qu'aussi bien 40 % des hommes que 40 % des femmes ont montré l'importance pour un chef de présenter ces caractéristiques. Il nous semble que les deux groupes soient en accord avec ce sous-thème à travers une proportionnalité égale. Cela est résumé par ce fait qu'un bon chef « *…c'est celui qui arrive à avoir l'adhésion de son groupe…* » Il peut se vanter d'« *…avoir une certaine expérience…* » et « *…il maîtrise* » car « *c'est très important…* ». L'expérience, la maîtrise du domaine et la capacité d'adhésion constituent donc des caractéristiques importantes pour un manager.

Sous-thème n° 4 : savoir accompagner et faire évoluer

Le sous-thème numéro 4 n'a été relevé que par 40 % de l'échantillon masculin. À travers 4 extraits dont l'un stipule que le bon chef c'est celui « ***…****qui a atteint ses objectifs tout en permettant à ses collaborateurs de monter en compétences, à la fois une compétence technique****… »,*** le constat est que la formation revêt un caractère important pour cette partie de l'échantillon masculin. Soulignons que dans l'échantillon gabonais, aucune femme n'a relevé ce point dans son discours destiné à la description du bon chef hiérarchique.

Sous-thème n° 5 : mettre les subordonnés face à leurs responsabilités

Le sous-thème numéro 5 à savoir mettre les subordonnés face à leurs responsabilités stipule que chaque personne va devoir réaliser le travail qui lui est attribué, en assumer les échecs ou les réussites. Ce sous-thème est à l'identique du précédent : seulement 40 % de l'échantillon masculin a relevé la nécessité pour le bon chef d'être capable de mettre les subordonnés face à leurs responsabilités. Pour cela « *…il sait partager et déléguer. Parce qu'il ne faut pas qu'il y en ait qui travaillent tout seuls…* » Là encore, aucune femme de l'échantillon n'a relevé ce point comme étant important pour être une bonne chef. Il y a donc là une différence à souligner entre l'échantillon masculin et l'échantillon féminin.

Sous-thème n° 6 : être un exemple pour les collaborateurs

Les femmes de notre échantillon gabonais n'ont certes pas présenté les deux sous-thèmes précédents, il en ressort tout de même qu'un autre sous-thème a pu être dégagé de leurs discours. Ce sous-thème présente le bon chef comme celui qui doit se positionner comme un exemple pour ses collaborateurs. Grâce à ces 2 citations et 20 % de cet échantillon féminin, le résultat nous montre selon elles que le bon chef « *…fait les choses qu'il devrait faire, on n'a pas le droit de ne pas suivre son exemple…* ».

Pour résumer, la description du bon chef hiérarchique nous a permis à travers les échanges avec les managers de dégager plusieurs sous-thèmes. Le premier sous-thème le plus plébiscité est la capacité à écouter et communiquer puis à soutenir les subordonnés (11 citations dont : 7 pour les hommes et 4 pour les femmes). Pour ce cas, il n'existe aucune différence entre les hommes et les femmes (60 % pour chaque échantillon). Toutefois, nous relevons un léger écart dans le nombre de citations des deux groupes. Cela semble vouloir dire que les hommes (7 citations) ont tenu à insister sur ces aspects comparativement aux femmes (4 citations). Les deuxièmes sous-thèmes les plus plébiscités sont d'une part l'humilité et le respect (avec aussi bien 40 % pour les hommes que pour les femmes). On compte notamment 7 citations pour les premiers et 4 citations pour les secondes, exprimant également un besoin pour les hommes d'insister sur ces aspects. D'autre part il y a l'expérience, la maîtrise et la capacité à fédérer les troupes répartis comme suit : 40 % d'hommes et de femmes, avec 12 citations dont 8 pour les femmes et 4 pour les hommes. Dans ce cas précis, les femmes ont insisté sur ces traits caractéristiques du chef. Nous relevons une différence significative entre les hommes et les femmes sur les trois derniers sous-thèmes. En effet, pour les hommes le bon chef doit savoir accompagner et faire évoluer ses subordonnés (40 % des hommes pour 4 citations), il doit également mettre les subordonnés face à leurs responsabilités (40 % pour 5 citations). Aucune femme de cet échantillon n'a mis en évidence ces points. En revanche, un dernier

aspect nous a semblé important à relever : 20 % des femmes (2 citations) ont fait émerger l'importance pour le bon chef de représenter un exemple pour les collaborateurs, et surtout un exemple auquel ils s'identifieraient et à qui ils devraient essayer de se ressembler.

Tableau 19 : synthèse des résultats de l'étude n° 1 (France/Gabon)

THEMES	SOUS-THEMES	FRANCE	GABON
Prise de décision	Individuelle	21 citations 60 % hommes 40 % femmes	18 citations 60 % hommes 40 % femmes
	Consulter les avis avant la prise de décision	18 citations 40 % hommes 40 % femmes	9 citations 40 % femmes 20 % hommes
	Collective	6 citations 20 % femmes	5 citations 20 % hommes 20 % femmes
Relationnel avec les collaborateurs	Faible distance hiérarchique	32 citations 60 % hommes 60 % femmes	33 citations 100 % hommes 60 % femmes
	Distante hiérarchique élevée	19 citations 40 % hommes 40 % femmes	7 citations 40 % femmes
Délégation des tâches	Déléguer pour se décharger	24 citations 60 % hommes 60 % femmes	18 citations 60 % femmes 20 % hommes
	Non délégation des tâches	12 citations 40 % hommes 20 % femmes	17 citations 40 % femmes 40 % hommes
	Déléguer pour faire évoluer	5 citations 20 % hommes	6 citations 40 % hommes
Gestion des émotions au travail	Expression raisonnée des émotions	31 citations 80 % femmes 60 % hommes	14 citations 60 % femmes 40 % hommes
	Laisser tout apparaître	10 citations 20 % femmes 20 % hommes	14 citations 40 % hommes 20 % femmes
	N'exprimer aucune émotion au travail	2 citations 20 % hommes	7 citations 20 % hommes 20 % femmes
Surveillance et contrôle des activités	Liberté d'action suivie d'un contrôle	34 citations 100 % femmes 60 % hommes	17 citations 60 % femmes 40 % hommes
	Liberté totale d'action	4 citations 20 % hommes	13 citations 60 % hommes 20 % femmes
	Surveillance et contrôle permanents	5 citations 20 % hommes	4 citations 20 % femmes
Description du bon chef hiérarchique	Accompagner efficacement	13 citations 80 % hommes 60 % femmes	4 citations 40 % hommes
	Valoriser les compétences	10 citations 60 % femmes 40 % hommes	***Non concerné***
	Maîtriser le domaine d'expertise et gestion de groupe	7 citations 60 % hommes 40 % femmes	12 citations 40 % des hommes 40 % des femmes

	Soutien et bonne capacité d'écoute et communication	16 citations 60 % femmes 40 % hommes	11 citations 60 % hommes 60 % femmes
	Humilité et respect des subordonnés	2 citations 40 % hommes	11 citations 40 % femmes 40 % hommes
	Être un exemple pour les collaborateurs	***Non concerné***	2 citations 20 % femmes
	Savoir mettre les subordonnés face à leurs responsabilités	***Non concerné***	5 citations 40 % hommes

En comparant les deux pays, les résultats obtenus peuvent être résumés comme suit :

Sur **la prise de décision, e**ntre l'échantillon français et l'échantillon gabonais, nous remarquons des similitudes et des différences. Le point commun se situe au niveau de la prise de décision participative, c'est le mode le moins utilisé dans les deux contextes. En ce qui concerne les points de distinction, nous remarquons qu'au Gabon la prise de décision se fait surtout après consultation des avis des subordonnés alors qu'en France, nous avons un mode plus individualiste.

Au niveau du **relationnel avec les collaborateurs**, la majorité des sujets privilégient un type de relationnel caractérisé par une faible distance hiérarchique. Toutefois, certaines différences nous semblent importantes à relever. Nous remarquons qu'au Gabon il y a plus de managers qui entretiennent un relationnel avec une faible distance hiérarchique (100 % pour les hommes et 60 % pour les femmes) comparativement à la France (60 % d'hommes et 60 % des femmes). Une différence importante à mettre en évidence d'autant plus que tout l'échantillon masculin Gabonais admet ne pas mettre de distance entre eux et leurs collaborateurs (subordonnés). Cela revient à préciser que dans le cas des managers qui mettent une distance entre eux et leurs subordonnés, seules 40 % des Gabonaises, 40 % des Françaises et 40 % des Français se retrouvent dans cette situation.

Pour la **délégation des tâches,** le principal point commun entre l'échantillon français et l'échantillon gabonais se trouve dans le fait que la majorité des sujets admettent déléguer pour se faire aider à cause de leur charge de travail qui est considérable. Cependant, pour l'échantillon français, 60 % d'hommes et 60 % de femmes sont dans ce cas, contre 60 % de femmes et 20 % d'hommes au Gabon. Il y a donc plus de managers Français qui usent de la délégation pour se décharger d'une partie de leur travail. Le deuxième élément de distinction concerne les managers qui usent de la non-délégation des tâches. Ici nous remarquons qu'en France, 40 % de femmes interviewées se retrouvent dans ce cas tandis qu'il n'y en a aucune

au Gabon. En France donc, les femmes ont plutôt tendance à travailler seules sans demander à se faire aider contrairement au Gabon.

En ce qui concerne la **gestion des émotions au travail,** dans un premier, nous constatons qu'en France, les managers expriment majoritairement leurs émotions de manière raisonnable. En ce sens qu'ils reconnaissent la place des émotions au travail en précisant en revanche qu'il faut savoir prendre le dessus et ne pas se laisser submerger (80 % de femmes et 60 % d'hommes). Or au Gabon, la majorité des managers sont dans le cas de ceux qui gardent leur sang-froid en toute circonstance, c'est-à-dire qu'ils refoulent leurs émotions car elles n'auraient pas leur place au travail (40 % d'hommes et 60 % de femmes). Dans un second temps, nous constatons également qu'au Gabon, il y a moins d'hommes qui avouent exprimer leurs émotions au travail comparativement à l'échantillon masculin français.

Puis concernant la **surveillance et le contrôle des activités des subordonnés,** la principale similitude entre le Gabon et la France repose sur les managers qui accordent une liberté d'action à leurs subordonnés suivie d'un contrôle. Il en ressort que la majorité des managers français interrogés (100 % des femmes et 60 % des hommes), mais aussi la majorité des managers gabonais (60 % de femmes et 40 % d'hommes) sont dans ce cas de figure. La différence se trouve au niveau des pourcentages. En effet, force est de constater qu'il y a toutes les femmes de l'échantillon français contre 60 % de l'échantillon gabonais. Légère différence également pour les échantillons masculins avec 60 % en France et 40 % au Gabon. Une autre différence doit également être mise en évidence entre la France et le Gabon : nous remarquons qu'en France, 20 % de l'échantillon masculin admet laisser une liberté d'action totale sans contrôle tandis qu'aucun homme au Gabon ne s'y prête. Dans le même temps, le Gabon enregistre tout de même 20 % des femmes dans cette situation et la France aucune des femmes interrogées.

Enfin, **la description du bon chef hiérarchique** nous révèle des similitudes et des différences entre la France et le Gabon. Au niveau des similitudes, nous observons que plusieurs sous-thèmes ont été mentionnés par les deux échantillons. Nous avons par exemple le soutien et une bonne capacité d'écoute et de communication du manager vis-à-vis de ses subordonnés, ou encore le fait de maîtriser son domaine et d'être capable de gérer ou de fédérer le groupe. Nous constatons tout de même certaines différences, notamment en France où les managers ont mentionné le fait de savoir valoriser les compétences de chaque subordonné, un thème qui n'a pas été exprimé par les managers au Gabon. Ces derniers ont plutôt mis en évidence un autre élément caractéristique du bon chef à savoir le fait d'être un

exemple à suivre pour les subordonnés. En France, les caractéristiques qui ont été plus plébiscitées par les managers sont : savoir accompagner efficacement pour faire évoluer les subordonnés (80 % des hommes et 60 % des femmes). Ce qui signifie selon nous que, l'échantillon français a mis un accent particulier sur ces éléments pour décrire un bon chef dont l'un des principes serait de justifier de ces compétences. Au Gabon, les caractéristiques qui ont été mentionnées majoritairement présentent le bon chef comme celui qui soutient ses subordonnés, qui les écoute et sait communiquer avec eux (60 % des hommes et 60 % des femmes). Pour les managers au Gabon, un bon chef doit pouvoir justifier de ces compétences interpersonnelles.

En ce qui concerne nos hypothèses de départ, pour la France il ressort de légères différences entre les hommes et les femmes dans la manière de manager leurs collaborateurs (***ce qui semblerait-il valide notre hypothèse H1 pour laquelle nous nous attendions à ce qu'il existe des différences pour ces deux catégories***). Plus précisément, concernant le critère d'observation « prise de décision », elle est plutôt individuelle pour les hommes et les femmes alternent entre : la prise de décision participative et la consultation des avis avant de décider. L'existence de différences semble se confirmer à travers un autre critère d'observation, la surveillance (ou non) et le contrôle des actions des subordonnés. Ici, les hommes managers avouent surveiller régulièrement leurs subordonnés et contrôlent systématiquement ces derniers même s'ils ont parfois une certaine liberté d'actions. Les femmes managers quant à elles, accordent une liberté d'actions et s'exercent à contrôler les fruits de ces actions. De plus, les résultats nous permettent de valider d'une part l'hypothèse ***H1a (nous nous attendions à ce que les femmes soient portées sur le relationnel à travers une faible distance hiérarchique).*** D'autre part, ***l'hypothèse H1b*** n'est semble-t-il pas validée car les hommes également adoptent une distance hiérarchique faible avec leurs subordonnés alors que nous nous attendions à l'inverse.

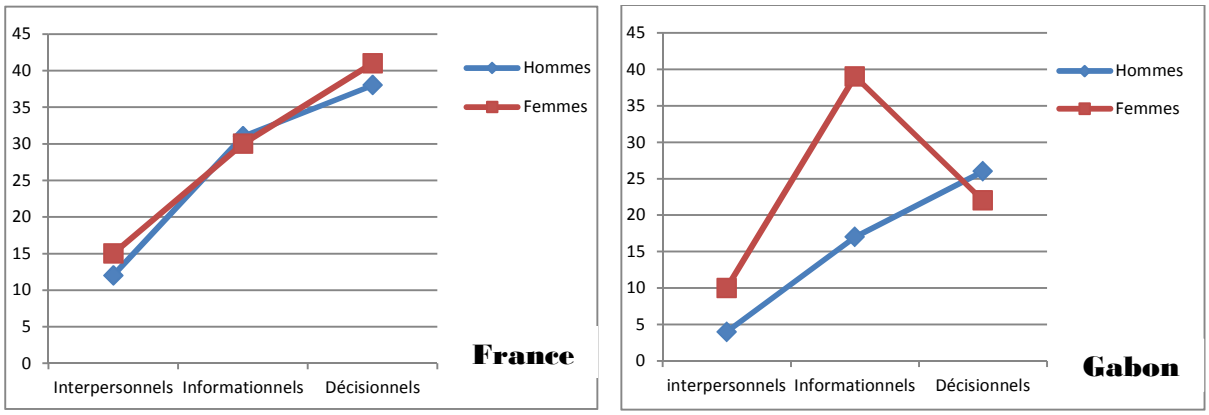
Pour le Gabon, il ressort également des différences entre les hommes et les femmes chefs de notre échantillon (***ce qui semble valider notre hypothèse H1 pour le Gabon***). En effet, les résultats montrent que les hommes sont plutôt portés sur un mode de prise de décision après consultation des avis et que les femmes avouent être plutôt individualistes. Nous remarquons là une différence avec l'échantillon français où ce sont les hommes qui sont plutôt individualistes et les femmes participatives. Un autre aspect permet de valider cette hypothèse, la surveillance et contrôle des actions des subordonnés. Il se dégage de manière générale que les hommes surveillent en permanence majoritairement, même si certains

laissent une liberté d'actions, ils s'attèlent à contrôler leurs subordonnés. De plus, ***l'hypothèse H1a semble valider*** (car les femmes adoptent majoritairement, au regard des résultats, une distance hiérarchique faible) et ***l'hypothèse H1b n'est pas validée*** (car les hommes adoptent plutôt une faible distance hiérarchique contrairement à ce à quoi nous nous attendions).

IV. Présentation et analyse des données des grilles d'agendas

Afin de diversifier nos sources de recueil de données et de compléter ces résultats que nous venons de vous présenter, nous avons demandé (en plus des entretiens semi-directifs que nous avons eus avec les managers/cadres dirigeants interrogés) aux participants de tenir un agenda de leurs activités. Comme nous le disions déjà dans la partie qui concerne la présentation des techniques de récolte des données de cette étude, l'agenda représente un moyen pour les participants de consigner au fur et à mesure les activités qu'ils réalisent dans le cadre de leur fonction. Après avoir dépouillé et réparti les activités en fonctions des différents rôles des managers selon Mintzberg (2006) interpersonnel, informationnels et décisionnels, nous avons mis en évidence les rôles les plus endossés par nos participants. Les résultats sont contenus dans les figures suivantes.

Figure 6 : répartition des activités en fonction des rôles (hommes et femmes)

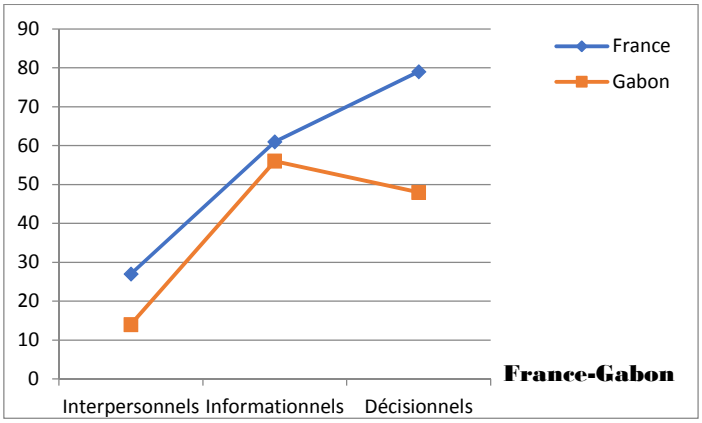


Cette figure (construite grâce à Excel, logiciel qui permet de dessiner automatiquement des graphiques de visualisation des données chiffrées) nous suggère plusieurs éléments. En France, il semblerait que les activités les moins représentatives, aussi bien pour les hommes que pour les femmes, sont celles qui concernent les rôles interpersonnels. Ce qui n'est pas le cas pour les activités qui se classent dans la catégorie des rôles informationnels et décisionnels. De ce fait, nous pouvons dire que les managers/cadres dirigeants de notre échantillon français passent plus de temps dans des rôles de type informationnel et décisionnel, plutôt que dans des rôles de types interpersonnels. Au Gabon, le constat est

identique et ***cela ne nous permet pas de valider notre hypothèse H2 à travers laquelle nous nous attendions à ce que les activités qui constituent le plus le travail des managers soient différentes d'un pays à l'autre.*** Nous constatons que les rôles qui concernent l'aspect interpersonnel sont moins représentatifs des activités des managers interrogés que les rôles informationnels et décisionnels. De plus, nous remarquons que les managers s'exercent plus dans des rôles liés à l'aspect informationnel comparativement aux rôles liés à l'aspect décisionnel. De manière générale, la figure n° 7 nous suggère qu'en France les activités liées aux rôles décisionnels sont plus nombreuses que les activités liées aux rôles informationnels. Alors qu'au Gabon, les activités liées aux rôles informationnels sont plus nombreuses que les activités liées aux rôles décisionnels. C'est la légère différence que nous soulignons à travers ces données issues des agendas de nos cadres dirigeants/chefs. En comparant les femmes en France et au Gabon (Figure n°6), il ressort que dans le premier cas, elles s'investissent plus dans les rôles de types décisionnels. Alors que dans le second cas, notamment au Gabon, elles s'investissent plus dans des rôles informationnels.

En somme, les données issues de l'analyse des agendas des cadres dirigeants français et gabonais que nous avons interrogés révèlent que, leurs fonctions les poussent majoritairement vers des activités liées aux rôles informationnels et décisionnels. En d'autres termes, ce sont des activités qui ont un lien avec, entre autres, la diffusion des informations relatives au service, porte-parole de leur équipe dans l'entreprise et même à l'extérieur de celle-ci, régulation des activités des subordonnés et répartiteurs de ressources. Ils sont souvent amenés à être des entrepreneurs (être la source de nouveaux projets qui vont dans le sens de l'amélioration des activités) et même de négociateurs lorsque le contexte le demande (en situation de crise), pour plus de détails concernant l'analyse des agendas : annexe n°19.

Figure 7 : répartition des activités Gabon vs France



V. Discussion partielle (Étude n° 1)

Cette étude portait sur l'analyse d'activité des cadres dirigeants sur la question du management des collaborateurs. À travers elle, nous souhaitions recueillir et analyser ce qui en termes d'activités, constitue le travail d'un manager dans le secteur tertiaire. Afin, dans un premier temps, de mettre en place une grille d'activités réparties en fonction de la division des rôles du manager. Dans un second temps, nous souhaitions déterminer, grâce aux données issues des agendas et des discours, quel est le type (ou les types) de management qui les qualifie le plus et ainsi identifier s'il y a des différences entre les hommes et les femmes dans leur manière de diriger, et sur quels critères ces différences sont observables. Les résultats nous montrent qu'il existe aussi bien des différences que des similitudes entre hommes et femmes au Gabon et en France.

Tout d'abord, l'examen des activités recueillies à l'aide des agendas nous révèle qu'en France, les types d'activités dans lesquelles les managers se déploient le plus sont celles en lien avec le décisionnel. Suivent les activités en lien avec l'informationnel pour finir avec les activités liées à l'aspect interpersonnel, moins présentes. Au Gabon, il ressort globalement que les activités dans lesquelles les chefs se déploient le plus sont celles en lien avec l'informationnel, suivies des activités liées à l'aspect décisionnel et enfin les activités du domaine interpersonnel. Ce qui est similaire entre les deux pays est que les activités liées à l'aspect interpersonnel sont moins représentatives du travail des managers/chefs interrogés. Cette similarité, malgré les contextes socioculturels différents, implique le fait que les rôles interpersonnels, bien qu'étant nécessaires au bon fonctionnement d'une organisation, semblent ne pas être aussi importants que les autres types de rôles. Ainsi, étant donné que les rôles interpersonnels sont difficilement quantifiables en termes de producteurs directs de rentabilité, et qu'aujourd'hui les entreprises baignent de plus en plus dans des environnements concurrentiels, ces rôles ne sont pas très valorisés. Cette idée se confirme au regard du fait que les autres types de rôles, très représentatifs de l'activité des managers/chefs de nos échantillons, nous paraissent très importants. En effet, les rôles informationnels et décisionnels sont au cœur de la vie de l'organisation. Ils régulent les activités vers l'atteinte des objectifs et sont très intimement liés en ce sens que l'information « c'est la base du processus de prise de décision » (Mintzberg, 2006, p.43).

Les analyses thématiques de contenu ont permis de mettre en évidence plusieurs sous-thèmes, qui constituent les critères sur la base desquels nous pouvons différencier ou non les

hommes et les femmes cadres dirigeants de nos échantillons. Prenons par exemple le premier critère qui a été examiné : la prise de décisions au travail. Il apparaît qu'en France, les hommes usent d'un mode de prise de décision plutôt individuelle, même si pour un certain nombre d'entre eux, il est important de consulter leurs subordonnés avant de prendre une décision. Les résultats montrent néanmoins que la majorité se place dans une posture individualiste. Ce résultat va dans le sens de l'idée que nous nous faisions en abordant ce travail. Nous nous attendions à ce que les hommes soient moins portés sur le partage de pouvoir avec les subordonnés. De plus, en ce qui concerne les femmes cadres dirigeantes de notre échantillon français, il ressort qu'elles alternent entre une prise de décision plutôt individualiste, après consultation des avis et participative. C'est ce qui différencie nos deux sous-groupes de managers car les femmes vont plus loin que les hommes en optant, pour certaines, pour un mode de prise de décision qui implique tout le monde. Contrairement à l'analyse de Van Daele (2003), dont les résultats de l'étude réalisée sur le genre et le leadership en milieu hospitalier présentent une capacité des hommes infirmiers en chef à adopter un leadership plus démocratique, alliant participation des subordonnés à la prise de décision, soutien et disponibilité du manager à communiquer, nos résultats montrent que ce sont les femmes qui adoptent un style démocratique du management des subordonnés. Lequel style est basé sur la participation de tous ou encore le partage du pouvoir avec les subordonnés.

Nous avons relevé d'autres similitudes et différences entre les hommes et les femmes pour l'échantillon français. Au niveau du relationnel, les similitudes entre les hommes et les femmes reposent sur le fait que la majorité des managers hommes et managers femmes installent une faible distance hiérarchique entre eux et leurs subordonnés. Ils sont majoritairement conscients de l'importance d'entretenir des relations moins formelles avec ces derniers, et donc de l'importance d'être proches de leurs subordonnés. Ce critère qui se décline en termes de distance hiérarchique aborde le niveau de relation que les managers entretiennent avec leurs subordonnés. Nous souhaitions mettre en évidence une certaine différence entre les hommes et les femmes sur le plan du relationnel avec leurs subordonnés. Les résultats ne nous permettent pas d'établir cette différence et ne vont par conséquent pas dans le sens de notre hypothèse H1b de départ. Ainsi, les participants français aussi bien hommes que femmes, ont tendance à réduire la distance hiérarchique afin d'entretenir de bonnes relations de travail avec leurs subordonnés dans le souci d'assurer une bonne ambiance de travail.

En ce qui concerne les différences, deux autres critères ont abouti à quelques éléments de discussion. Nous avons notamment la gestion des émotions au travail et la surveillance ou contrôle des activités des subordonnés. Premièrement, pour la gestion des émotions au travail, il ressort que la quasi-totalité des managers femmes disent exprimer ce qu'elles ressentent de manière raisonnable d'une part. Mais pour les autres, elles reconnaissent dire tout ce qu'elles ressentent sans pouvoir se retenir. Les hommes managers, eux, se répartissent selon trois modalités : exprimer raisonnablement ses émotions (la majorité), laisser tout transparaître et être capable de ne rien montrer de ce qu'ils ressentent pour (le reste). La principale différence ici repose sur le fait que, il n'y a aucune femme manager qui a exprimé être capable de refouler ses émotions au travail. Par contre, certains managers hommes l'ont exprimé. Ce qui revient à dire que, les femmes ont plus de mal à ne rien laisser transparaître comparativement aux hommes. Ces résultats vont dans le sens de l'idée commune selon laquelle les femmes seraient plus focalisées sur les affects dans leur gestion des activités quotidiennes, contrairement aux hommes qui réussissent à s'en défaire. Deuxièmement, pour le contrôle des activités des subordonnés, nous souhaitions voir comment les managers dirigent les activités de leurs subordonnés. Les résultats montrent que tous les managers femmes optent pour laisser une liberté d'actions aux subordonnés, tout en veillant à contrôler par la suite. Les managers hommes quant à eux, se répartissent entre ceux qui laissent également une liberté d'action suivie d'un contrôle, et ceux qui s'attellent à surveiller en permanence les activités des subordonnés. Ces résultats impliquent le fait que lorsqu'il s'agit pour les managers de laisser une certaine liberté d'action à leurs subordonnés, il y a en filigrane une confiance en ces derniers, confiance en leur capacité à guider leurs actions pour l'atteinte des objectifs de manière autonome. Cependant, la surveillance permanente peut dénoter d'un certain manque d'autonomie des subordonnés, ou encore d'un besoin pour le manager de tout contrôler.

Le dernier critère d'analyse concerne la description d'un bon manager/chef selon les participants. Nous désirions relever les éléments que ces derniers considèrent comme représentatifs d'un bon manager, c'est-à-dire comment ils décrivent un manager efficace qui fait bien son travail. Pour finir avec l'échantillon français, il en résulte que plusieurs éléments représentent un bon manager. Les hommes managers considèrent qu'un bon manager, c'est celui qui maîtrise d'abord son domaine d'expertise, qui a une bonne capacité d'écoute et de communication, qui sait valoriser les compétences des membres de son équipe et qui fait preuve d'humilité et de respect envers ces derniers. Pour les femmes, un bon manager c'est celui qui sait à la fois faire preuve d'une bonne capacité d'écoute, accompagner efficacement

ses subordonnés afin de les faire évoluer, maîtriser son domaine d'expertise et valoriser les compétences de ces derniers. Nous décelons plusieurs caractéristiques communes aux hommes et aux femmes. Un seul élément les différencie, c'est le fait que les hommes aient rajouté l'humilité et le respect pour décrire un bon manager. Ainsi, nous nous rendons compte que dans notre échantillon masculin français, il y a des managers qui estiment qu'il est important pour un bon manager de se considérer au même niveau que les autres membres de son équipe malgré le statut de tête de file. L'humilité et le respect renvoient à l'aspect interrelationnel de la vie de groupe.

De manière générale, nous constatons qu'il existe beaucoup de similitudes entre les hommes et les femmes managers en France dans leur manière d'aborder leur travail. Quelques points les différencient même si nous pensons qu'il nous est nécessaire de rester prudent quant aux conclusions que nous tirerons de ces différents résultats. En effet, étant donné que cette étude a été réalisée dans un secteur que nous considérons comme très féminisé, nous ne nous étonnons pas du fait que les hommes adoptent des caractéristiques considérées comme des caractéristiques féminines pour se faire accepter. Il s'agit de se fondre dans la masse en s'adaptant au contexte dans lequel ils évoluent. Dans une situation à prédominance féminine, les managers masculins adoptent un mode de gestion plutôt démocratique, mode souvent attribué aux femmes comme Doutre (2014) l'avait déjà observé.

Les résultats au Gabon obéissent quasiment aux mêmes règles que les résultats en France. Sur la prise de décision, les résultats montrent que les hommes alternent entre un mode de prise de décision plutôt individuel après consultation des avis de leurs collaborateurs et un mode participatif. Les femmes en revanche adoptent pour la majorité un mode individuel, et un mode plutôt individuel après consultation des subordonnés. Une petite partie d'entre elles se positionnent sur un mode participatif. Il n'y a pas de grande différence entre les deux groupes. Toutefois nous voyons que dans le groupe des managers qui adoptent un mode de prise de décision individuelle sans consultation d'avis des autres, les femmes sont plus nombreuses que les hommes. Cela implique donc que les femmes ont plus tendance à faire de l'individualisme que les hommes. Cette idée va dans le sens opposé à ce à quoi nous nous attendions. En effet, nous pensions que les femmes seraient très majoritairement dans un mode participatif, plus démocratique. Cette tendance se confirme cependant avec le critère du relationnel avec les subordonnés. Les résultats pour l'échantillon gabonais montrent que les hommes réduisent à 100 % la distance hiérarchique qui devrait exister entre eux et leurs subordonnés. Or, seulement une partie des femmes chefs se trouve dans cette posture, et

l'autre partie maintient une certaine distance hiérarchique vis-à-vis de leurs subordonnés. Elles mettent des barrières relationnelles pour privilégier le travail et le respect dû à leur statut de chefs. Les hommes adoptent des comportements dont la spécificité a souvent été considérée comme étant féminine.

Au niveau de la délégation des tâches, il ressort que les femmes délèguent majoritairement pour se libérer de certaines tâches, pour former et faire évoluer leurs subordonnés. Les hommes quant à eux délèguent, pour certains, pour former et faire évoluer. Pour d'autres, ils préfèrent ne pas déléguer. Ces résultats impliquent que les hommes ont tendance à vouloir tout faire eux-mêmes afin de contrôler le déroulement des activités. Les femmes pensent plutôt à leur succession, elles ont à cœur de former des personnes capables de les remplacer lorsque le besoin se fera ressentir. Ce résultat se confirme avec ceux du critère de contrôle ou surveillance des actions des subordonnés. En effet, la majorité des hommes ont exprimé avoir tendance à surveiller en permanence les activités des membres de leur équipe. Alors que la majorité des femmes a tendance à laisser les subordonnés agir en toute liberté, même si un examen des résultats leur paraît nécessaire.

En ce qui concerne la description d'un bon manager, ce critère nous a permis, comme pour l'échantillon français, de relever ce qui selon les managers gabonais caractérise un chef efficace, un bon chef. Il découle des discours de ces derniers (managers hommes et femmes) que le bon chef c'est celui qui sait être à l'écoute de ses subordonnés, il sait les accompagner et les faire évoluer, il a une grande capacité à fédérer autour d'un objectif commun, il maîtrise son domaine d'expertise. Ce qui différencie les hommes et les femmes est que les hommes ont rajouté le fait qu'un bon chef doit pouvoir mettre les subordonnés face à leurs responsabilités, et pour les femmes il doit être un exemple pour ces derniers. Ces résultats montrent l'importance que nos managers femmes accordent à l'image qu'un bon chef doit renvoyer : représenter une figure de proue à travers laquelle les subordonnés peuvent s'identifier et ainsi s'en inspirer.

Tous ces résultats sont la preuve de la difficulté à différencier nettement hommes et femmes en matière de style de leadership. Plusieurs facteurs peuvent ainsi rentrer en jeu pour expliquer le fait qu'un manager X adopte un style plutôt qu'un autre. Prenons le critère de prise de décision par exemple : il se peut qu'il agisse plutôt individuellement au lieu de faire participer son équipe à ce processus. En effet, étant donné que les managers ont pour rôle de réguler les activités de leur service, il arrive très souvent qu'ils soient amenés à agir dans l'urgence, ce qui ne permet pas toujours une concertation pour chaque décision à prendre. Il

se peut donc que les exigences situationnelles soient le moteur du choix d'un mode de gestion plutôt qu'un autre (Hersey et Blanchard, 1969, 1977, 1988).

Cette étude est basée sur le discours des managers eux-mêmes. Cela nous oblige à relativiser nos résultats et à aller plus loin de manière à mieux les cerner. Le fait que ces résultats ne nous permettent pas de déterminer de manière nette les styles de leadership de nos participants est en quelque sorte lié à cette analyse autocentrée. En effet, les résultats obtenus nous permettent de nous rendre compte que les personnes interrogées alternent entre plusieurs éléments de divers styles de leadership. Forts de ces différents constats, nous pensons que le fait de nous focaliser sur les managers eux-mêmes, leurs discours et leurs points de vue sur les différents critères abordés, restreint la portée de nos résultats. Ainsi, il nous paraît nécessaire de voir, du point de vue des personnes que ces managers dirigent, comment ces derniers sont décrits. En d'autres termes, dans le chapitre suivant, nous allons aborder la description par les subordonnés des hommes et des femmes cadres dirigeants, comment ces derniers sont perçus et qu'est-ce qui les détermine lorsqu'ils sont en position de diriger une équipe, de manière à établir des différences et/ou des similitudes.

Chapitre 5 : Etude 2, description à travers les stéréotypes de genre des hommes et des femmes managers par les salariés

Après avoir abordé avec les managers leur activité en vue d'en faire une analyse sur l'aspect du management des collaborateurs, le présent chapitre a pour objectif de relever du point de vue des subordonnés, la description qu'ils font des hommes et des femmes qui les dirigent. En d'autres termes, nous souhaitons mettre en évidence la description que les salariés font des hommes et femmes managers au regard des comportements qu'ils adoptent en situation de management et des stéréotypes de genre qui leur sont associés pour in fine, les comparer à la description qu'ils font du manager (chef) idéal.

I. Problématique, objectifs et hypothèses de recherche de l'étude n° 2

1. Problématique

Aborder les caractéristiques qui définissent un homme ou une femme manager est un exercice qui peut prendre plusieurs orientations. Tout d'abord, comme nous nous y sommes attelées dans la première étude de ce travail, cet exercice peut se baser sur l'aspect lié au travail que celui-ci/celle-ci effectue. Il peut s'agir de s'interroger sur comment se fait la répartition du travail au regard des priorités, ou encore au regard des exigences en termes de performance. De plus, il peut également être question de se baser sur l'aspect lié aux traits de personnalité du manager, autrement dit de la mise en évidence de ces éléments fondateurs de sens permettant de rythmer et nourrir l'activité au quotidien. En effet, au regard des enjeux concurrentiels que les évolutions actuelles dans le monde du travail entraînent, le rôle du manager ne se limite plus à une simple capacité à exécuter ou faire exécuter des tâches. L'une des exigences que revêt son statut concerne la mobilisation, et :

« *Le dispositif de ressource à mobiliser ne relève plus d'une ingénierie, mais d'une capacité organisationnelle d'engagement qui relève de la subjectivité et de l'intersubjectivité qui se nouent avec les membres de son équipe, dans des situations de travail qui n'appellent plus de ces derniers d'exécuter, mais bien plutôt de répondre aux inattendus de ces situations, et d'en répondre…* » (Hubault, 2013, p.82)

Il se crée une relation basée sur des interactions entre le manager et ses subordonnés, ces interactions sont certainement perçues de manière différente selon que nous nous plaçons du point de vue du manager ou du point de vue des subordonnés. Nous avons vu notamment à travers les différents modèles théoriques de leadership que la relation qui existe entre celui qui

dirige et ceux qu'il dirige dépend de plusieurs facteurs qui peuvent être liés d'une part à la personne du manager, à ses compétences, à son comportement et même à la situation, c'est-à-dire le contexte dans lequel se produisent ces interactions. Et d'autre part, il y a les caractéristiques des subordonnés observables à travers leur degré de maturité par exemple, leur niveau de motivation ou encore leur niveau d'engagement vis-à-vis de la vie de l'organisation. Ces différents éléments sont des indicateurs qui permettent, lorsqu'il est nécessaire, de relever ce qui concoure ou non au bon fonctionnement d'une organisation.

En plus de ces éléments, et comme nous l'avons relevé dans nos précédents chapitres, le genre, qui est un critère de catégorisation sociale des individus, va également être déterminant pour comprendre ce qui différencie un manager d'un autre dans leur manière de diriger. Même si le débat sur l'existence des différences ou non entre les hommes et les femmes dans la manière de diriger ne fait pas encore l'unanimité, il en ressort tout de même que le genre a un lien avec les styles de comportements adoptés par les managers dans la conduite de leurs activités. Par exemple, les femmes sont présentées comme étant orientées vers le relationnel, l'expression des émotions et les hommes comme étant orientés vers l'accomplissement personnel, la carrière et la prise de risque (Cleveland, Stockdale, & Murphy, 2000 ; Rosener, 2011). Ces différences qui ont été mises en évidence sont des données importantes à prendre en compte. Ce qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de ce travail, c'est de voir comment à travers leur vécu, les subordonnés perçoivent les managers hommes comparativement aux managers femmes. En d'autres termes, qu'est-ce qui selon ces derniers qualifie un homme en situation de diriger comparativement à une femme en situation de diriger ?

Ce questionnement trouve encore un large écho au regard des inégalités que nous pouvons observer dans le monde professionnel entre les hommes et les femmes, malgré les différents textes de loi en faveur de la réduction de ces inégalités. Afin d'en cerner les véritables sources, il nous paraît important de comprendre comment les salariés interrogés (au Gabon et en France) décrivent un homme et une femme en situation de diriger. Cela nous permettra non seulement de voir dans quelle mesure les femmes sont encore perçues comme indissociables (ou non) aux postes à hautes responsabilités dans l'imaginaire collectif. Nous souhaitons également vérifier si les spécificités qui les définissent sont encore considérées comme inappropriées à l'exercice des responsabilités dans une organisation. Pour abonder dans ce sens, les stéréotypes de genre, qui sont des croyances partagées sur les spécificités de chaque sexe, vont nous permettre de mettre en évidence les aspects qui structurent la conception que

ces salariés ont de leur manager en fonction du genre de ce dernier (cette dernière). Nous souhaitons donc connaître les éléments qui sont les plus sollicités (stéréotypes de genre masculins, stéréotypes de genre féminins, etc.) par les salariés pour décrire les hommes et les femmes.

Nous voulons donc obtenir des éléments de réponse aux questionnements que ces différents constats nous soulèvent. Pour ce faire, nous comptons notamment savoir pourquoi les femmes ont encore du mal à accéder aux postes de direction de nos jours ? La notion de chef hiérarchique (ou de manager) est-elle encore aujourd'hui indissociable aux traits féminins ? Comment le manager ou chef hiérarchique idéal est-il perçu par les salariés gabonais et français ? Quelle description en font-ils ?

Au regard de ce qui précède, cette étude pose le problème de la représentation que les salariés ont des hommes et des femmes en situation de diriger. Nous nous interrogeons principalement sur la description qu'ils font de leur supérieur hiérarchique homme ou femme en comparaison avec la conception qu'ils ont du supérieur hiérarchique idéal. En d'autres termes, nous souhaitons voir laquelle des descriptions (celle d'un homme ou celle d'une femme en situation de diriger) se rapproche le plus de celle de leur supérieur hiérarchique idéal. Ce qui, en fin de compte, nous permettra de conclure en déterminant si la conception de l'exercice du pouvoir demeure l'apanage des hommes au détriment des femmes dans l'inconscient collectif. Pour répondre à ces différents questionnements, nous avons émis un certain nombre d'hypothèses à travers lesquelles nous projetons de construire notre démarche méthodologique.

2. Objectifs et hypothèses de recherche

L'objectif de cette étude est de mettre en évidence la description, à travers les stéréotypes de genre, que les salariés font dans un premier temps du chef/manager idéal en fonction de leur expérience et leurs préférences. Dans un second temps, nous souhaitons mettre en relief leur description d'un manager ou chef homme comparativement à celle d'un manager ou chef femme. Enfin, ces différentes descriptions seront confrontées les unes aux autres. En d'autres termes, nous souhaitons vérifier si la description du chef idéal est davantage similaire à la description d'un chef homme comparativement à une femme-cheffe. Rappelons que, comme le stipule la démarche générale de notre thèse de recherche, cette étude a été réalisée aussi bien au Gabon qu'en France. Cette double réalisation a pour but d'effectuer des comparaisons à plusieurs niveaux : comparaison intra et inter pays. Nous comptons donc mettre en exergue

les éléments saillants non seulement dans chaque contexte, mais en confrontant également les deux contextes. Pour cela, les hypothèses qui ont jalonné notre démarche seront donc présentées de manière regroupée. Ce que nous préconisons pour le Gabon et la France sera présenté dans le paragraphe qui suit.

La conception traditionnelle de l'exercice du pouvoir et la notion de leadership sont davantage corrélées avec les spécificités masculines. Nous en voulons pour preuve les postes à hautes responsabilités, ou encore les postes de direction et les cercles de pouvoir majoritairement occupés par les hommes (Kark, Waismel-Manor & Shamir, 2012 ; Battagliola, 2008). Ces éléments vont dans le sens de nos hypothèses. En effet, étant donné que les femmes sont encore écartées de la sphère de décision dans le monde professionnel, il semblerait que ce qu'elles proposent comme compétences ne corresponde pas aux attentes liées à l'occupation de ces responsabilités. Par conséquent (***Hypothèse H4*****)** nous stipulons que le chef hiérarchique idéal sera décrit avec davantage de stéréotypes de genre masculin que des stéréotypes de genre féminin (aussi bien par les participants gabonais que français). Autrement dit, lorsque nous demandons aux salariés de décrire le chef ou manager idéal, nous nous attendons à ce qu'ils aillent questionner en eux ce qui leur semble important comme traits caractéristiques et qu'ils aimeraient retrouver en leur supérieur hiérarchique. Et si ces traits sont plus liés au masculin plutôt qu'au féminin. Les caractéristiques qui seront mises en avant seront donc masculines. Puis, (***Hypothèse H5*****)** nous nous attendons à ce que les chefs femmes soient décrites avec davantage de stéréotypes de genre féminins que de stéréotypes de genre masculins et (***Hypothèse H6*****)** inversement, les chefs hommes seront décrits avec davantage de stéréotypes de genre masculins comparativement aux stéréotypes de genre féminins. Pour ce qui est de l'hypothèse suivante, (***Hypothèse H7*****),** elle stipule qu'il y a des similitudes entre la description du chef hiérarchique idéal et la description d'un chef hiérarchique homme. Nous pensons que ces deux variables sont positivement corrélées en ce sens que les éléments de description du chef hiérarchique idéal seront les mêmes que les éléments de description du chef hiérarchique homme. Par conséquent, ***Hypothèse H8*** : entre la description du chef hiérarchique idéal et la description du chef hiérarchique femme, nous prédisons une absence de similitudes. Les traits caractéristiques du chef hiérarchique idéal seront différents des traits caractéristiques d'une femme-cheffe. Cette situation expliquerait entre autres, la sous-représentativité des femmes dans les postes à hautes responsabilités encore aujourd'hui en ce sens que dans l'inconscient collectif, l'exercice des responsabilités demeure encore la chasse gardée des hommes.

II. Étude 2 : Gabon

1. Méthodologie

1.1. Cadre de recherche et population d'enquête

Dans le cas du Gabon, l'étude a été réalisée auprès de salariés gabonais exerçants dans le secteur tertiaire. À titre de précision, le secteur tertiaire d'après l'INSEE[28], recouvre un éventail d'activités qui s'étendent du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les services aux entreprises et aux particuliers, l'éducation, la santé et le social. C'est un secteur qui produit des services et se distingue des deux autres secteurs (le secteur primaire : basé sur la collecte et l'exploitation des ressources de manière directe et le secteur secondaire : basé sur la transformation des matières à travers les industries de transformation) de par sa particularité. Plus précisément, notre échantillon est composé de 218 salariés du secteur tertiaire au Gabon, dont 125 hommes (57,3 %) et 93 femmes (42,7 %). La moyenne d'âge de notre échantillon varie entre 30 et 40 ans, avec un niveau d'étude moyen de baccalauréat et plus. De plus, les données nous montrent que 156 sujets (71,6 %) ont un homme pour supérieur hiérarchique et 62 sujets (28,4 %) ont une femme pour supérieur hiérarchique. Le tableau suivant résume toutes ces informations nous permettant de mieux connaître notre échantillon gabonais :

Tableau 20 : répartition de l'échantillon gabonais (étude n° 2)

Variables	Modalités	Gabon	
		Effectif	***Pourcentage***
Sexe des participants	Homme	125	57,3
	Femme	93	42,7
Âges des participants	18-30	67	30,7
	31-40	104	47,7
	41-50	38	17,4
	51 et plus	09	04,1
Sexe du supérieur hiérarchique	Homme	156	71,6
	Femme	62	28,4
Types d'entreprises	PME	59	27,1
	TPE	39	17,9
	ETI	51	23,4
	GE	69	31,7

[28] https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1584

Note : PME : petite et moyenne entreprise, TPE : très petite entreprise, ETI : entreprise de taille intermédiaire, GE : grande entreprise.

1.2. Matériel et procédure

Pour la collecte des données, nous avons utilisé un questionnaire composé de 3 échelles basées sur les stéréotypes de genre en 5 points de type Likert (1 = pas du tout d'accord, 2 = pas d'accord, 3 = plutôt d'accord, 4 = d'accord, 5 = tout à fait d'accord). Nous souhaitions donner la possibilité aux participants de se positionner en leur proposant des modalités de réponse incluant plusieurs degrés d'accord. Les échelles de notre questionnaire mesuraient respectivement : la description du bon chef hiérarchique (chef ou manager idéal), la description d'un homme chef/manager et la description d'une femme-chef/manager.

Pour construire notre questionnaire, nous avons réalisé des entretiens exploratoires avec des Gabonais, en plus de notre connaissance du contexte issue de notre expérience (cf. Annexe n°2 : questionnaire de préenquête). La question principale qui guidait ces entretiens était formulée comme suit : *« pouvez-vous me dire comment vous présenteriez une femme qui occupe un poste à hautes responsabilités comparativement à un homme* ». Cette question nous a permis de relever des éléments que nous avons confrontés à un questionnaire sur les stéréotypes de genre déjà existants afin de relever les similitudes et les aspects nouveaux issus des entretiens. Nous tenions à effectuer cet exercice étant donné que les stéréotypes de genre représentent des croyances socialement partagées sur les traits liés à chaque sexe. Il s'agissait pour nous de nous rassurer de la prise en compte de la réalité du contexte gabonais. Pour le questionnaire déjà existant, nous nous sommes focalisée sur le BSRI de Bem (1974) et sa version réduite en termes de nombre d'items proposée par Tostain (1993). Cette procédure a eu pour effet de mettre en évidence un item qui n'était pas contenu dans la version du BSRI, mais qui nous a semblé important à relever. Cet item présente la femme-chef comme étant « *plus méchante que les hommes en situation de diriger* ». Il nous a donc semblé important d'inclure cette question dans notre échelle, et nous verrons plus tard qu'il a été supprimé pour des raisons d'incohérence interne avec les autres items.

Enfin, d'autres éléments ont été inclus dans le questionnaire : il s'agit des caractéristiques sociodémographiques des sujets. Leur importance ne relève d'aucune ambiguïté car ce sont ces éléments qui nous permettent par la suite d'effectuer des analyses de manière organisée et ciblée tout en ayant des informations sur la nature de notre échantillon sur plusieurs points (âge, sexe, niveau d'étude, type d'entreprise dans laquelle le sujet travaille, etc.). L'un des

objectifs de notre travail est d'effectuer des comparaisons entre les hommes et les femmes, la connaissance du sexe des participants nous paraît donc importante.

Après la construction de notre questionnaire (Annexe n° 3 : questionnaire étude 2 Gabon), la procédure qui a guidé notre démarche d'enquête sur le terrain a été jalonnée par une certaine adaptation quotidienne aux conditions de travail des salariés au Gabon. Tout d'abord, nous avons opté pour une passation sur papier des questionnaires étant donné que l'accès à internet n'est pas évident pour tous les travailleurs Gabonais, ce qui nous obligeait à nous rendre dans les différents lieux présélectionnés. Notre connaissance du contexte gabonais nous a permis de mieux cibler les administrations susceptibles de nous accueillir pour la réalisation de notre enquête. Ensuite, il nous a fallu obtenir l'accord des instances dirigeantes de ces structures car il était question de prendre un peu du temps de leurs salariés pour les besoins de notre travail. Le contact avec les entreprises s'est fait soit par mail, soit par courrier postal, soit encore par téléphone. Notre entretien était introduit de la façon suivante : « *bonjour, je suis doctorante gabonaise en psychologie du travail à l'école doctorale de Grenoble. Dans le cadre de ma recherche universitaire, je vous sollicite dans le but d'obtenir votre autorisation pour la réalisation d'une étude portant sur le leadership en entreprise. Afin d'en discuter de manière plus approfondie, je me propose de vous rencontrer pour vous présenter les détails du déroulement de cette enquête, et les bénéfices que vous pourrez en tirer grâce à mon regard de psychologue du travail* ». Cette introduction nous a permis d'établir le contact avec les structures, elle s'est soldée par un certain nombre de réponses aussi bien positives que négatives.

1.3. Les échelles de mesure :

Comme nous le précisions dans la partie précédente, nous avons utilisé un questionnaire qui comporte trois échelles de type Likert en 5 points et qui portent sur les stéréotypes de genre. Il s'agissait pour les participants de décrire un chef idéal, un chef homme et une cheffe femme.

- ***Première échelle : description du chef hiérarchique idéal à travers les stéréotypes de genre***

Pour décrire le chef hiérarchique idéal, nous nous sommes inspirée du BSRI (Bem, 1974 ; Tostain, 1993) pour construire des échelles de mesure du niveau d'adhésion à ces stéréotypes. Ces échelles ont été ajustées grâce à l'enquête préliminaire que nous avons effectuée auprès de Gabonais de manière informelle d'une part, et d'autre part, grâce à notre connaissance du contexte gabonais. Pour les participants, le but était de se positionner de 1 = pas du tout

d'accord à 5 = tout à fait d'accord. Cela leur a permis de préciser si oui ou non ils étaient en accord avec les différents qualificatifs contenus dans les différentes échelles, en précisant leur degré d'accord. Cette échelle comporte deux sous dimensions : une première dimension portée sur les stéréotypes de genre masculin (que nous avons nommé STG_M) et une seconde dimension portée sur les stéréotypes de genre féminin (que nous avons nommé STG_F). En ce qui concerne les stéréotypes de genre masculin, nous avons par exemple un item qui stipule que : « *diriez-vous que le patron idéal est une personne qui : est prête à prendre des risques sur le plan professionnel* ». Il appartenait donc au participant de se positionner en fonction des 5 points de notre échelle pour faire connaître son degré d'accord. Et en ce qui concerne les stéréotypes de genre féminins, un item par exemple stipule que : « *diriez-vous que le patron idéal est une personne qui : est sensible aux besoins de ses employés* ». Dans ce cas également, le même principe est appliqué.

- ***Deuxième échelle : description d'un chef hiérarchique homme***

La deuxième échelle porte sur la description du chef hiérarchique homme. Il s'agit pour les participants, comme pour la première échelle, de décrire un chef homme avec des stéréotypes de genre masculins et féminins. Ces derniers doivent donc exprimer leur degré d'accord avec les différentes propositions qui leur sont présentées sur une échelle en 5 points de types Likert. Nous avons deux sous-dimensions qui sont représentées par deux sous échelles. La première sous échelle concerne les stéréotypes de genre masculins. Exemple d'item : « *Parlons dans un premier temps d'un homme chef/patron, qu'est-ce qui selon vous le qualifie le plus, positionnez-vous de pas du tout à tout à fait d'accord… : il a une très grande confiance en lui* ». La seconde sous échelle concerne les stéréotypes de genre féminin, le même intitulé (« *Parlons dans un premier temps d'un homme chef/patron, qu'est-ce qui selon vous le qualifie le plus, positionnez-vous de pas du tout à tout à fait d'accord…* », avec par exemple comme caractéristique sur lequel les participants doivent se positionner : « *c'est quelqu'un de bienveillant envers ses employés* ».

- ***Troisième échelle : description d'un chef hiérarchique femme***

La dernière échelle portait sur la description d'un chef femme. Comme les deux précédentes échelles, il s'agit pour les participants de décrire un chef hiérarchique, mais cette fois-ci, un chef femme en se positionnant au regard des caractéristiques que nous avons préalablement consignées en deux sous échelles. L'une des deux échelles concerne la dimension masculine, représentée par les spécificités masculines, l'autre concerne la dimension féminine avec les spécificités féminines.

Rappelons que les stéréotypes de genre qui ont été utilisés dans les trois échelles sont les mêmes. Nous souhaitions voir dans quelle mesure il existe une différence (ou non) entre les caractéristiques du chef idéal et celles d'un chef homme/femme. La particularité de cette étude repose sur le fait que ces stéréotypes de genre ont été utilisés pour décrire autrui, en l'occurrence les chefs/managers : idéal, homme et femme. Il ne s'agit pas pour les participants, comme dans d'autres études (Fontayne, Sarrazin & Famose, 2000 ; Gana, 1995 ; Boldizar, 1991 ; Stericker & Kurdek, 1982) de se définir eux-mêmes comme ayant les caractéristiques qui sont décrites (ou non) en termes de stéréotypes de genre dans nos questionnaires. La description d'un supérieur hiérarchique homme ou femme en faisant appel aux stéréotypes de genre nous permet de relever ce que les salariés gabonais pensent de ces personnes qui ont la tâche de les diriger. Existe-t-il une différence entre la description qu'ils font d'un homme et celle qu'ils font d'une femme en situation de diriger ? Et sur quels critères ils situent cette différence, si elle existe ?

2. Présentation et analyse des résultats

2.1. Validation des échelles de mesure au Gabon

Cette partie nous permet de vous présenter les différentes techniques que nous avons utilisées pour la pré validation et la validation de nos échelles de mesure. Des étapes qui sont nécessaires à la prise en compte des résultats issus des données que nous avons recueillies. Pour cela, nous avons utilisé deux techniques d'analyse statistique : le test de fiabilité de Cronbach et l'Analyse en Composantes Principales (ACP) avec rotation varimax. Ces techniques nous permettent non seulement de tester la fiabilité et la consistance interne de nos échelles, mais également de mettre en évidence les différents contenus latents qui pourraient s'en dégager pour une meilleure articulation de nos résultats.

En effet, l'Alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) noté α, est un indice qui permet de mesurer la cohérence interne d'une échelle de mesure. Rappelons qu'une échelle est un ensemble de questions, d'items, qui est utilisé pour mesurer un phénomène, un facteur ou encore une dimension. Cette information permet par conséquent de mettre en évidence la consistance interne de notre échelle. En d'autres termes, il s'agit de voir si les items de notre échelle mesurent bien le même construit, ou le même concept. Pour attester de la validité d'une échelle ou d'une sous-échelle, il faut que celle-ci présente une fiabilité satisfaisante avec un alpha de Cronbach d'environ α = .70. En ce qui concerne l'Analyse en Composantes principales (ACP), elle permet de définir les composantes importantes qui sont contenues

dans un modèle, mais que nous ne pouvons observer directement. En d'autres termes, cette analyse va mettre en évidence les construits théoriques latents relatifs à un modèle afin de vérifier leur influence sur les variables mesurées. L'ACP permet donc de résumer l'ensemble des données quantitatives en construisant un petit nombre de variables nouvelles appelées « composantes principales ». Le choix du type de méthode de rotation dépend des objectifs (Carricano & Poujol, 2008 ; Carricano, Poujol, & Bertrandias, 2010).

En abordant cette recherche, nous souhaitons apprécier la stabilité des facteurs, en supprimant les items dont les valeurs étaient inférieures à .30. La méthode d'extraction Varimax nous paraît donc appropriée afin de « forcer » l'orthogonalité. De plus, afin de mieux apprécier la validité des résultats des ACP, il convient de tenir compte en prélude de deux tests de mesure : l'indice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), dont la significativité s'observe à partir de .70 et le test de sphéricité de Bartlett qui lui, devrait tendre vers .000 pour s'avérer très significatif, significatif lorsqu'il est inférieur à .50 et acceptable entre .50 et .10. Pour aller plus loin dans nos analyses, il nous semble important de remplir ces différentes conditions qui nous permettront ensuite d'effectuer une analyse factorielle confirmatoire des résultats grâce à la technique des équations structurelles (que nous vous présenterons plus loin).

2.1.1. Échelle de description du chef hiérarchique idéal

Comme nous l'avons déjà précisé, nos échelles sont inspirées de Bem (1974, 1981) et Tostain (1993). Les analyses ont été effectuées sur 218 sujets (dont 125 hommes et 93 femmes). Le nombre d'items qui a été conservé sur la base de leur compréhension par les salariés gabonais est de 17, et après avoir effectué une analyse de l'indice de consistance interne de Cronbach, le résultat indique un α = .75 (sous-échelle masculinité α = .66. Résultat acceptable avec 7 items au lieu de 10 car 3 ont été écartés parce qu'ils sont moins corrélés aux autres : il s'agit des items 6, 8 et 9 ; la sous-échelle féminité α = .85 avec 7 items). Notre alpha est supérieur au seuil .70, nous pouvons conclure d'une bonne cohérence interne de notre échelle qui finit avec 14 items. Nous avons ensuite effectué un ACP dont nous vous résumons les résultats dans le tableau suivant :

Tableau 21 : ACP de l'échelle de description du chef idéal à travers les stéréotypes de genre

Sur les 14 items de l'échelle de description du chef hiérarchique idéal qui ont permis d'effectuer notre ACP, 13 ont été retenus et répartis-en 3 sous-dimensions : la première correspond à ***l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles***, la deuxième correspond à

l'***Orientation sur Soi-même*** et la troisième correspond à ***la Persévérance et Rigueur***. L'indice KMO de cette échelle peut être qualifié de très bon car il s'élève à .83 et le test de sphéricité de Bartlett quant à lui est très significatif à .000. Ces résultats nous montrent également que les 3 composantes extraites expriment 55,26 % de la variance cumulée. Enfin, la matrice de corrélation présente des corrélations au moins supérieures à .30.

Variance expliquée en %	***32,07***	***15,21***	***7,97***
Variance cumulée en %	***32,07***	***47,29***	***55,26***
Valeurs propres	***4,17***	***1,97***	***1,03***
Description du chef idéal avec les stéréotypes de genre	***1ère dimension***	***2e dimension***	***3e dimension***
Orientation relation interpersonnelle 14	.780		
Orientation relation interpersonnelle 11	.766		
Orientation relation interpersonnelle 13	.747		
Orientation relation interpersonnelle 15	.734		
Orientation relation interpersonnelle 12	.729		
Orientation relation interpersonnelle 10	.693		
Orientation sur soi-même 4		.697	
Orientation sur soi-même 5		.671	
Orientation sur soi-même 7		.657	
Orientation sur soi-même 1		.555	
Orientation sur soi-même 3		.540	
***Persévérance et rigueur* 16**			.810
***Persévérance et rigueur* 17**			.706

Ce Tableau nous montre que la première sous-dimension qui concerne l'orientation vers les relations interpersonnelles explique 32,07 % de la variance et regroupe 6 items dont l'item n° 10 qui stipule que : « *diriez-vous que le chef idéal c'est quelqu'un de bienveillant envers ses employés* » ou « *est sensible aux besoins de ses employés* ». La deuxième sous-dimension (l'orientation sur soi-même) regroupe 5 items et explique 15,21 % de la variance exprimée. Elle concerne des items tels que : un chef idéal « *sait se débrouiller seul* » ou « *c'est quelqu'un qui a très confiance en lui* ». La dernière sous-dimension concerne la persévérance et la rigueur (dans la manière de travailler), elle explique 7,97 % de la variance et regroupe 2 items dont : le chef idéal « *est persévérant* ».

Après nos Analyses en Composantes Principales, nous avons refait une étude de nos analyses de fiabilité (alphas de Cronbach) afin de voir leur évolution après que certains items ont été supprimés grâce aux ACP. L'échelle de description du chef hiérarchique idéal obtient ainsi un alpha de α = .77 pour 14 items, qui a été légèrement amélioré (avant les ACP il était de .75). En ce qui concerne les sous-échelles : stéréotypes de genre masculin α = .66 pour 7 items ; stéréotypes de genre féminin α = .85 pour 7 items. Les deux alphas demeurent inchangés. Les alphas en fonction de nos dimensions donnent quant à eux les résultats suivants : dimension persévérance et rigueur, α = .71 (pour 2 items), l'orientation sur soi-même α = .61 (pour 5 items) et l'orientation vers les relations interpersonnelles α = .85 (pour 6 items). Pour la suite de nos analyses, nous conservons donc pour cette échelle 13 items.

2.1.2. Échelle de description d'un homme chef

Pour cette échelle, nous avons conservé 24 items basés sur les stéréotypes de genre comme l'échelle précédente. Les résultats de l'analyse de l'alpha de Cronbach nous montrent de manière générale que α = .81 (La sous-échelle stéréotypes de genre masculin, α = .78 pour 13 items retenus sur les 17 qui composaient cette échelle au départ. Nous avons supprimé 4 items, notamment les items 5, 20, 21 et 22 car ils affaiblissaient notre alpha. La sous-échelle stéréotypes de genre féminin, α = .90 pour 7 items). L'ACP réalisée ensuite donne les résultats suivants :

Tableau 22 : ACP de l'échelle de description d'un chef homme à travers les stéréotypes de genre

Les résultats issus de l'ACP effectué ont retenu 13 items qui relèvent un indice KMO pour la mesure de la qualité d'échantillonnage de .86 que nous pouvons qualifier de très bon et un test de Test de sphéricité de Bartlett très significatif à .000. 3 composantes ont été extraites. Elles se regroupent comme suit : la première composante concerne ***l'orientation vers les relations interpersonnelles,*** la deuxième composante porte sur ***le professionnalisme*** et la troisième composante est axée sur ***la prise de risque.*** Ces résultats nous montrent également que les 3 composantes extraites expriment 64,12 % de la variance cumulée. Enfin, la matrice de corrélation présente des corrélations au moins supérieures à .30.

Variance expliquée en %	***39,40***	***13,89***	***10,82***
Variance cumulée en %	***39,40***	***53,29***	***64,12***
Valeurs propres	***5,12***	***1,80***	***1,40***
Description d'un chef homme à travers les stéréotypes de genre	Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3
Orientation vers les relations interpersonnelles 11	.871		
Orientation vers les relations interpersonnelles 12	.832		
Orientation vers les relations interpersonnelles 13	.813		
Orientation vers les relations interpersonnelles 10	.787		
Orientation vers les relations interpersonnelles 14	.735		
Orientation vers les relations interpersonnelles 9	.691		
Professionnalisme 19		.826	
Professionnalisme 16		.819	
Professionnalisme 17		.800	
Prise de risque 6			.762
Prise de risque 3			.734
Prise de risque 7			.652
Prise de risque 2			.570

À travers ce Tableau, nous pouvons voir qu'en ce qui concerne la première dimension à savoir l'orientation vers les relations interpersonnelles, elle regroupe 6 items et exprime 39,40 % de la variance expliquée. L'un des items qui représentent cette dimension est : un chef homme *« c'est quelqu'un de bienveillant envers ses employés* ». La deuxième dimension, c'est-à-dire le professionnalisme, regroupe 3 items et explique 13,89 % de la variance exprimée. Cette dimension présente entre autres un item tel que : un chef homme « *est très professionnel envers ses employés* ». Elle relève donc du caractère professionnel que les participants ont mis en avant pour décrire un homme qui occupe un poste de direction. La troisième dimension concerne la prise de risque et elle explique 10,82 % de la variance exprimée avec 4 items parmi lesquels : un chef homme « *est prêt à prendre des risques sur le plan professionnel* ». La prise de risque ici est l'un des items qui composent la sous-échelle de stéréotypes de genre masculins.

Les alphas de Cronbach après réalisation des ACP sont les suivants : l'échelle générale α = .84 pour 16 items, il a été légèrement amélioré (α = .81 avant les ACP). En ce qui concerne les sous-échelles : sous-échelle stéréotypes de genre masculin α = .70 pour 10 items a été légèrement affaibli (α = .78 avant les ACP), mais il demeure acceptable ; sous-échelle

stéréotypes de genre féminin α = .89 pour 6 items, légèrement affaibli (α = .90 avant les ACP).

Concernant les alphas par dimension dégagée après les ACP, il en ressort les résultats suivants : la prise de risque, α = .63 pour 4 items, le professionnalisme α = .83 pour 3 items et l'orientation vers les relations interpersonnelles α = .89 pour 6 items. Pour les analyses suivantes, nous considérerons par conséquent 13 items.

2.1.3. Échelle de description d'une femme-chef

Pour cette échelle, nous avons à la base 27 items et nous avons conservé 19 items car 8 items ont été supprimés car ils étaient faiblement corrélés à notre échelle. Il s'agit des items 5, 15, 16, 17, 18, 23, 24, 25. Les résultats de l'analyse obtenue donnent un alpha de Cronbach : α = .87 (La sous-échelle stéréotypes de genre masculin, α =.80 pour 12 items. La sous-échelle stéréotypes de genre féminin, α = .88 pour 7 items). Après les ACP effectués, les résultats sont les suivants.

Les ACP sur l'échelle de description d'une femme-chef qui ont permis d'effectuer notre analyse ont servi à retenir 16 items répartis en 3 dimensions : la première correspond à ***l'orientation vers les relations interpersonnelles***, la deuxième à ***la prise de risque et confiance en soi*** et la troisième au ***professionnalisme***. L'indice KMO de cette échelle peut être qualifié de très bon car il s'élève à .87 et le test de sphéricité de Bartlett quant à lui est très significatif à .000. Ces résultats nous montrent également que les 4 composantes extraites expriment 58,33 % de la variance cumulée. Enfin, la matrice de corrélation présente des corrélations au moins supérieures à .30.

Tableau 23 : ACP de l'échelle de description d'une femme-chef à travers les stéréotypes de genre

Variance expliquée en %	***35,34***	***14,27***	***8,71***
Variance cumulée en %	***35 348***	***49,62***	***58,33***
Valeurs propres	***5,65***	***2,28***	***1,39***
Description d'une femme-chef avec les Stéréotypes de genre	Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3
Orientation vers les relations interpersonnelles 11	.840		
Orientation vers les relations interpersonnelles 10	.820		
Orientation vers les relations interpersonnelles 12	.772		
Orientation vers les relations interpersonnelles 13	.761		
Orientation vers les relations interpersonnelles 14	.753		

Orientation vers les relations interpersonnelles 9	.691		
Prise de risque et confiance en soi 3		.757	
Prise de risque et confiance en soi 6		.750	
Prise de risque et confiance en soi 1		.656	
Prise de risque et confiance en soi 7		.597	
Prise de risque et confiance en soi 4		.582	
Prise de risque et confiance en soi 2		.540	
Professionnalisme 20			.826
Professionnalisme 22			.716
Professionnalisme 21			.679
Professionnalisme 19			.666

Au travers de ce tableau, nous pouvons remarquer que les 3 dimensions se répartissent de la manière suivante : la première dimension qui concerne l'orientation vers les relations interpersonnelles regroupe 6 items et exprime 35,34 % de la variance exprimée. Elle est illustrée par certains items comme : diriez-vous qu'une femme-chef « *accorde de l'importance à réconforter autrui quand les choses vont mal* ». La deuxième dimension, la prise de risque et la confiance en soi regroupe 6 items également et explique 14,27 % de la variance exprimée. Cette dimension a comme d'item : « diriez-vous qu'une femme-chef « *a un niveau élevé de confiance en soi* » ou « *est prête à prendre des risques sur le plan professionnel* ». Enfin, la troisième dimension concerne le professionnalisme que le chef met dans sa manière de travailler. Cette dimension regroupe 4 items et explique 8,71 % de la variance exprimée. Elle est notamment illustrée par l'item suivant : diriez-vous qu'une femme-chef « *est organisée et rigoureuse* ».

Le calcul des alphas de Cronbach pour vérifier leur évolution après les ACP nous donne les résultats suivants : l'échelle générale de description d'une femme-chef à travers les stéréotypes de genre obtient, α = .86 (α = .87 avant les ACP). Les sous-échelles quant à elles se déclinent en fonction de leur alpha de Cronbach comme suit : sous-échelle stéréotypes de genre masculin, α = .77 pour 9 items, sous-échelle stéréotypes de genre féminin, α = .88 pour 7 items. En ce qui concerne les sous-dimensions : l'orientation vers les relations interpersonnelles obtient, α = .88 pour 6 items ; la prise de risque et confiance en soi, α = .74 pour 6 items et le professionnalisme, α = .79 pour 4 items. Nous considérerons les 16 items pour cette échelle de mesure.

En somme, les ACP ont permis de déceler les dimensions qui se dégagent des résultats pour les participants gabonais lorsqu'il s'agit de décrire tour à tour le chef idéal, un homme chef et

une femme-chef. Ces dimensions sont dans la plupart des cas les mêmes, mais nous relevons tout de même des spécificités selon qu'il s'agisse d'un homme, d'une femme ou du chef idéal.

2.2. Résultats en vue de la vérification de nos hypothèses de recherche

2.2.1. Comparaisons de moyennes entre les scores de stéréotypes de genre masculins et les scores de stéréotypes de genre féminins

2.2.1.1. Description du chef hiérarchique idéal

Nous avons effectué une comparaison de moyennes entre les scores de stéréotypes de genre masculins et les scores de stéréotypes de genre féminins afin de mettre en évidence l'existence ou non d'une différence entre ces deux facteurs dans la description du chef idéal. Le but étant de voir davantage avec quels stéréotypes de genre les salariés décrivent leur chef idéal. L'analyse a été réalisée sur 218 sujets, dont 125 hommes et 93 femmes, exerçant dans le secteur tertiaire au Gabon. Ils ont une moyenne d'âge qui varie entre 30 et 40 ans.

Tableau 24 : comparaison des moyennes des stéréotypes de genre masculins et féminins

Variable	***M***	***SD***	***t***	***dl***	***P***	***CM***
Description du chef hiérarchique idéal						
-Avec des stéréotypes de genre masculins (STG_M)	3,71	.64	-5,24	217	.00	STG_M < STG_F
-Avec des stéréotypes de genre féminins (STG_F)	4,00	.65				Rejet de H0

Note : M=Moyenne SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision) ; dl=Degré de liberté

Au regard de ce tableau, nous nous rendons compte que la description du chef hiérarchique idéal $t(217) = -5{,}24$; $p < .01$, est faite avec davantage de stéréotypes de genre féminin (M = 4,00 ; SD = .65) qu'avec des stéréotypes de genre masculin (M = 3,71 ; SD = .64). Ce résultat infirme notre hypothèse H4, qui stipulait que les stéréotypes de genre masculins seraient les plus utilisés par les salariés gabonais pour décrire le chef idéal.

2.2.1.2. Description d'un homme chef

Cette étude a été réalisée comme la précédente sur une population totale de 218 sujets (125 hommes et 93 femmes). Ces résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 25 : comparaison des moyennes des stéréotypes de genre masculins et féminins

Variable	*M*	*SD*	*t*	*dl*	*P*	*CM*
Description d'un homme chef						
-Avec des stéréotypes de genre masculins (STG_M)	3,87	.56	-1,64	217	.10	STG_M = STG_F Non-rejet de H0
-Avec des stéréotypes de genre féminins (STG_F)	3,79	.80				

Note : M=Moyenne SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision) ; dl=Degré de liberté

Grâce à ce tableau, nous nous rendons compte que la description d'un chef homme *t*(217) = -1,24 ; *p* = .10, est faite aussi bien avec des stéréotypes de genre masculin (*M* = 3,87 ; *SD* = .56) qu'avec les stéréotypes de genre féminin (*M* = 3,79 ; *SD* = .80). Ce résultat infirme notre hypothèse H6, qui stipulait qu'un chef homme serait décrit avec plus de stéréotypes de genre masculins comparativement aux stéréotypes de genre féminins. Ce résultat nous permet de conclure qu'un homme chef est perçu aussi bien avec des stéréotypes de genre masculins que des stéréotypes de genre féminins.

2.2.1.3. Description d'une femme-chef

Tableau 26 : comparaison des moyennes des stéréotypes de genre masculins et féminins

Variable	*M*	*SD*	*t*	*dl*	*P*	*CM*
Description d'une femme-chef						
-Avec des stéréotypes de genre masculins (STG_M)	3,86	.56	-.46	217	.64	STG_M = STG_F Non-rejet de H0
-Avec des stéréotypes de genre féminins (STG_F)	3,88	.70				

Note : M=Moyenne SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision); dl=Degré de liberté

Les résultats contenus dans ce tableau nous servent à vérifier notre hypothèse H5 selon laquelle, une femme-chef serait décrite avec davantage de stéréotypes de genre féminins que de stéréotypes de genre masculins. Nous nous rendons compte que cette hypothèse est invalidée car la description, t(217) = -0,46 ; *p* = .64, est faite aussi bien avec des stéréotypes de genre masculin (*M* = 3,86 ; *SD* = .56) qu'avec les stéréotypes de genre féminin (*M* = 3,88 ; *SD* = .70). Ainsi, une femme-chef est perçue aussi bien avec des traits masculins que féminine.

De manière générale, ces différentes comparaisons montrent d'une part qu'à travers les résultats obtenus, la description du chef hiérarchique idéal se fait davantage avec des

stéréotypes de genre féminins comparativement aux stéréotypes de genre masculins. Cette différence s'atténue lorsqu'il s'agit pour les participants de décrire un homme chef et une femme-chef. En effet, il n'y a pas de différence entre l'usage des stéréotypes de genre masculins et l'usage des stéréotypes de genre féminins lorsqu'il s'agit de décrire aussi bien une femme qu'un homme en situation d'occupation d'un poste de direction. Les comparaisons de moyennes ont révélé le non-rejet de l'hypothèse nulle pour les deux derniers cas.

2.2.1.4. Comparaison de moyennes entre les dimensions relatives à chaque échelle

Tableau 27 : synthèse des comparaisons des moyennes inter dimensionnelles (N = 218)

Variables	*M*	*SD*	*t*	*ddl*	*p*	*CM*
Description Chef Idéal						
Orientation RI	3,98	.68	6,54	217	.00	ORI > OSS
Orientation Sur Soi-Même	3,56	.73				
Orientation RI	3,98	.68	-7,86	217	.00	ORI < PR
Persévérance et Rigueur	4,33	.68				
Orientation Sur Soi Même	3,56	.73	-12,85	217	.00	OSS < PR
Persévérance et Rigueur	4,33	.68				
Description Chef homme						
Orientation RIH	3,79	.80	-9,86	217	.00	ORIH < PrH
Professionnalisme H	4,31	.73				
Orientation RIH	3,79	.80	2,70	217	.00	ORIH > PRH
Prise de Risque H	3,61	.75				
Professionnalisme H	4,31	.73	11,32	217	.00	PrH > PRH
Prise de Risque H	3,61	.75				
Description Chef femme						
Orientation RIF	3,87	.73	-5,92	217	.00	ORIF < PrF
Professionnalisme F	4,14	.66				
Orientation RIF	3,87	.73	2,67	217	.00	ORIF > PRF
Prise de Risque F	3,71	.71				
Professionnalisme F	4,14	.66	8,17	217	.00	PrF > PRF
Prise de Risque F	3,71	.71				

M : moyenne, SD : Écart-type, CM : comparaison de moyennes, ORI : orientation relation interpersonnelle, OSS : orientation sur soi-même, PR : prise de risque, ORIH : orientation relation interpersonnelle (homme), PrH:

professionnalisme (homme), PRH: prise de risque (homme) ORIF: orientation relation interpersonnelle, PrF: professionnalisme (femme), PRF: prise de risque (femme)

Afin de mettre en évidence une certaine hiérarchie entre les dimensions (à propos d'éléments descriptifs des chefs idéaux homme/femme) en vue de mesurer celles qui sont les plus importantes selon les salariés Gabonais, la synthèse contenue dans le tableau ci-dessus nous indique qu'il existe plusieurs différences de moyennes.

Relevons, en ce qui concerne le chef idéal, que l'Orientation vers les Relations interpersonnelles (M = 3,98 ; SD = .68) est d'une part davantage mise en avant, t (217) = 6,54 ; p < .01) que l'Orientation sur Soi-même (M = 3,56 ; SD = .73). D'autre part, elle est moins mise en avant t(217) = -7,86 ; p < .01) comparativement à la Persévérance et Rigueur (M = 4,33 ; SD = .68), qui en regardant de plus près est également supérieure à l'Orientation sur Soi-même, t(217) = -12,85; p < .01). La hiérarchie générale nous indique que l'aspect le plus plébiscité par les salariés interrogés pour présenter le chef idéal est dans un premier temps la Prise de Risque (exemple : le chef est prêt à prendre des risques en ce qui concerne le travail. Puis, l'Orientation vers les relations Interpersonnelles (exemple : tenir à cœur de soutenir ses subordonnés dans les moments de difficultés). Enfin, l'Orientation sur Soi (exemple : avoir confiance en ses capacités ou défendre fermement ses convictions).

Pour la description d'un homme chef, le tableau nous montre que le Professionnalisme (M = 4,31 ; SD = .73) est davantage mis en avant t(217) = -9,86 ; p < .01) que l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles (M = 3,79 ; SD = .80) ; il est également supérieur t(217) = 11,32 ; p < .01) à la Prise de Risque (M = 3,61 ; SD = .75). De plus, nous remarquons que l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles est plus exprimée t(217) = 2,70 ; p < .01) que la Prise de Risque. En termes de hiérarchie, la dimension qui est plus mise en avant que les autres est le Professionnalisme, suivi de l'Orientation vers les Relations interpersonnelles et enfin, la prise de Risque.

La description d'une femme-chef a fait émerger trois principales dimensions. Les résultats de la comparaison de moyennes nous montrent comme dans le cas de la description d'un homme chef que, le Professionnalisme (M = 4,14 ; SD = .66) a été davantage mis en évidence t(217) = -5,92 ; p < .01) que l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles (M = 3,87 ; SD = .73) ; il est également plus plébiscité t(217) = 8,17 ; p < .01) que la prise de risque (M = 3,71 ; SD = .71). De plus, il en ressort de ces résultats que l'Orientation vers les relations Interpersonnelles a obtenu plus d'intérêt dans la description d'une femme-chef t(217) = 2,67 ; p < .01) que la Prise de Risque. La hiérarchie des dimensions ici est identique à celle obtenue

pour la description d'un homme chef. En effet, nous remarquons que le premier élément le plus mis en avant est le Professionnalisme, suivi de l'orientation vers les relations interpersonnelles. La Prise de Risque occupe quant à elle la dernière marche du podium.

Analyse des corrélations inter dimensionnelles

Les analyses des corrélations vont nous permettre de déterminer l'existence des corrélations entre les dimensions de nos variables.

Tableau 28 : corrélation entre les dimensions de l'échelle de description du chef idéal (*N = 218*)

Description du chef idéal avec les stéréotypes de genre					
Dimensions	*M*	*SD*	*1*	*2*	*3*
1. Orientation RI	3,98	.68	**(.85)**		
2. Orientation Sur Soi	3,56	.73	.10	**(.61)**	
3. Persévérance et rigueur	4,33	.68	**.53****	**.21****	**(.71)**

*M : Moyenne, SD : Écart-Type, RI : Relations Interpersonnelles, **p<.01, les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

D'après ce tableau, nous observons qu'entre l'Orientation sur les Relations Interpersonnelles (*M* = 3,98, *SD* = .68) et Persévérance et Rigueur (*M* = 4,33, *SD* = .68), il y a une forte corrélation ($r = .53$, $p < .01$) entre ces deux dimensions. En effet, ce résultat nous montre qu'un chef idéal, d'après les participants, doit à la fois mettre en évidence la dimension relationnelle avec ses subordonnés et demeurer persévérant et rigoureux. De plus, la corrélation ($r = .21$, $p < .01$) qui existe entre Orientation sur Soi (*M* = 3,56, *SD* = .73) et Persévérance et Rigueur (*M* = 4,33, *SD* = .68), démontre que bien qu'étant orienté sur lui-même en termes de confiance en ses compétences ou encore en ses convictions, le chef idéal doit toujours être persévérant et rigoureux. En fin, l'inexistence de corrélation ($r = .10$, $p = .12$) entre l'Orientation sur les Relations Interpersonnelles (*M* = 3,98, *SD* = .68) et l'Orientation sur Soi (*M* = 3,56, *SD* = .73) nous montre l'absence de lien entre ces deux dimensions.

Tableau 29 : corrélation entre les dimensions de l'échelle de description d'un homme chef (*N = 218*)

Description d'un homme chef avec les stéréotypes de genre

Dimensions	*M*	*SD*	*1*	*2*	*3*
1. Orientation RIH	3,79	.80	**(.89)**		
2. Professionnalisme	4,31	.73	**.49****	**(.83)**	
3. Prise de Risque	3,61	.75	**.23****	**.25****	**(.63)**

*M : Moyenne, SD : Écart-Type, RIH : Relations Interpersonnelles (chef homme), **p<.01, les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

Nous remarquons ici qu'il existe plusieurs corrélations entre les dimensions de cette échelle. En effet, l'Orientation *RIH*, (*M* = 3,79, *SD* = .80) et le Professionnalisme (*M* = 4,31, *SD* = .73) sont assez fortement corrélés (r = .49, p < .01). Cela revient à dire qu'un chef homme, lorsqu'il met en évidence le côté relationnel avec ses subordonnés tient également compte de cet aspect professionnalisme à travers lequel les salariés le décrivent. Ensuite, nous remarquons également que Professionnalisme (*M* = 4,31, *SD* = .73) et Prise de Risque (*M* = 3,61, *SD* = .75) sont corrélés (r = .25, p < .01), même si cette relation est relativement faible, elle reste significative. Combiné à cela, nous remarquons également que Prise de Risque (*M* = 3,61, *SD* = .75) est également corrélé (r = .23, p < .01) à l'Orientation *RIH*, (*M* = 3,79, *SD* = .80). Pour les salariés interrogés, un chef homme c'est celui qui met en avant non seulement le relationnel avec ses collaborateurs, mais aussi le professionnalisme et le prise de risque.

Tableau 30 : corrélation entre les dimensions de l'échelle de description d'une femme-chef (*N = 218*)

Description d'une femme-chef avec les stéréotypes de genre					
Dimensions	*M*	*SD*	*1*	*2*	*3*
1. Orientation RIF	3,87	.73	**(.88)**		
2. Prise de Risque et confiance en soi	3,71	.71	**.27****	**(.74)**	
3. Professionnalisme	4,14	.66	**.54****	**.37****	**(.79)**

*M : Moyenne, SD : Écart-Type, RIF : Relations Interpersonnelles (chef femme), **p<.01, les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach.*

Pour la description d'une femme-chef, plusieurs corrélations sont significatives. En effet, l'Orientation RIF, (*M* = 3,87, *SD* = .73) est significativement corrélée (r = .27, p < .01) d'une part à la Prise de Risque (*M* = 3,71, *SD* = .71) et d'autre part, elle est corrélée (r = .54, p < .01) au Professionnalisme (*M* = 4,14, *SD* = .66). Le lien entre le professionnalisme et l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles est le plus élevé, et il confirme le résultat qui concerne la variable description d'un homme chef, qui a également révélé l'existence de ce lien. Enfin, nous remarquons également ici qu'entre Prise de Risque (*M* = 3,71, *SD* = .71) et

Professionnalisme (*M* = 4,14, *SD* = .66), il existe une corrélation significative (*r* = .37, *p* < .01).

2.2.2. Analyse des corrélations entre la description du chef idéal, la description d'un homme chef et la description d'une femme-chef

Tableau 31 : corrélations description du chef idéal, la description d'un homme chef et la description d'une femme-chef (*N = 218*)

Corrélations entre variables					
Variables	*M*	*SD*	*1*	*2*	*3*
1. Description du chef idéal	3,87	.50	**(.77)**		
2. Description d'un homme chef	3,85	.58	**.40****	**(.84)**	
3. Description d'une femme-chef	3,87	.54	**.38****	**.54****	**(.86)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, **p<.01, les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des échelles.*

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la description du chef idéal (*M* = 3,87, *SD* = .50) est corrélée positivement, (*r* = .40, *p* < .01) à la description d'un homme chef, (*M* = 3,85, *SD* = .58). Ce qui confirme notre hypothèse H7 selon laquelle nous nous attendions à ce que ces deux variables soient positivement corrélées. De plus, les résultats nous montrent également une corrélation positive (*r* = .38, *p* < .01) entre la description du chef idéal (*M* = 3,87, *SD* = .50) et la description d'une femme-chef (*M* = 3,87, *SD* = .54). La description du chef idéal, pour les salariés gabonais du secteur tertiaire de notre échantillon, conjugue aussi bien avec les caractéristiques d'un homme en situation de diriger une équipe, qu'avec celles d'une femme en situation de diriger une équipe. Ce résultat est conforté par le fait que la description d'un homme chef, (*M* = 3,85, *SD* = .58) soit positivement (*r* = .40, *p* < .01) corrélée avec la description d'une femme-chef (*M* = 3,87, *SD* = .54).

3. Analyses confirmatoires

- **Échelle description chef idéal**

Suivant la procédure préconisée par Churchill (1979) et Nunnaly (1978), chaque échelle a été épurée par le biais d'analyses factorielles exploratoires en utilisant la méthode de l'Analyse en Composantes Principales (ACP). Une analyse factorielle confirmatoire (AFC) avec la méthode du maximum de vraisemblance a ensuite été menée afin de valider

l'ensemble du modèle de mesure. Les items retenus pour chaque échelle suite à l'épuration sont présentés en annexe n° 10 : items retenus après analyses confirmatoires Gabon (échelle chef idéal).

Le test du modèle de mesure est effectué grâce à une analyse factorielle confirmatoire comportant l'ensemble des échelles après épuration (les spécifications du modèle sont dans le Tableau 32). Pour utiliser la modélisation par les équations structurelles, certaines conditions doivent être préalablement validées. Pour cela, trois principales conditions sont requises. La première condition concerne la taille de l'échantillon qui doit être supérieure à 150 observations. Cette condition est nécessaire afin d'obtenir un pouvoir statistique suffisant et éviter certaines erreurs (McQuitty, 2004). Cette condition est remplie car notre échantillon est composé de 218 participants (aucune valeur manquante n'a été observée). La seconde condition tient à la multi normalité des variables de l'analyse. Les résultats de l'analyse de normalité sont présentés en annexe (Annexe n° 13 pour l'échelle du chef idéal, annexe n° 14 pour l'échelle de chef homme et annexe n° 15 pour l'échelle de chef femme : test de normalité et matrice de corrélations). Vous trouverez également la matrice de corrélation et les statistiques descriptives des variables de mesure. Certaines variables présentent un Kustosis supérieur au seuil de 1,96, ce qui indique leur non-normalité. Afin de vérifier la stabilité des résultats, nous effectuerons une procédure de bootstrap de 250 échantillons aléatoires et procéderons au test de Bollen-Stine. La troisième condition tient à l'orthogonalité des termes d'erreurs. Nous analyserons pour ce faire les indices de modifications afin de nous assurer que ceux-ci ne présentent pas de valeurs trop importantes.

La qualité globale d'un modèle est jugée grâce à trois types d'indices : les indices absolus qui permettent d'évaluer l'adéquation entre le modèle théorique proposé et les données collectées ; les indices incrémentaux qui mesurent la différence de l'ajustement entre le modèle théorique et un modèle dit « indépendant », en d'autres termes, un modèle postulant l'indépendance ou l'absence de corrélation entre les variables ; et les indices de parcimonie qui ont pour but d'éviter de surestimer un modèle qui aurait été amélioré artificiellement par l'ajout de paramètres estimés. Ou encore, d'identifier un mauvais ajustement dû à une trop grande importance accordée à certains paramètres estimés, et d'arbitrer parmi un ensemble de modèles correctement ajusté afin de définir celui qui est le plus parcimonieux. Pour nos mesures, nous allons présenter au moins un indicateur par types d'indices, en nous aidant des recommandations faites par certains auteurs tels que (Hu & Bentler, 1998). Nous choisissons donc d'utiliser : GFI et AGFI de Jöreskog et Sörbom (1988) en raison de leur popularité ainsi

que le TLI recommandé par Marsh et al. (1988). De plus, nous nous baserons sur le Khi²/ddl, RMSEA, AGFI, GFI, SRMR, TLI, CFI et AIC qui sont largement acceptés. Afin de procéder à l'évaluation des paramètres estimés, nous examinerons les principaux critères de qualité pour chacun des paramètres. Les critères de qualité sont donc le coefficient lambda standardisé qui correspond au poids des relations entre les variables observées et la variable latente, et la signification statistique qui correspond à la signification calculée à partir de la valeur de t du test de Student pour chaque paramètre estimé (test-t > 1,96; p < 0,05). Ce test permet de vérifier que les coefficients lambdas sont statistiquement différents de zéro et que chacun des items convergent vers le construit latent spécifié.

Sur la base de ces critères, le modèle de mesure présente des résultats satisfaisants (voir les résultats dans le Tableau 32). Les résultats indiquent : $\chi^2/78$ = 1,27, p = 0,000; RMSEA = 0,035; AGFI = 0,924; GFI = 0,950; SRMR = 0,045; TLI = 0,972; CFI = 0.978 et AIC du modèle de mesure = 136,73 < AIC du modèle indépendant = 849,01. Le test de bootstrap de Bollen-Stine présente une signification de 0,470 qui prouve que le modèle est stable. L'analyse des paramètres estimés indique que chacune des variables de mesure est significativement reliée à la variable latente spécifiée dans le modèle (Test-t > 1.96 et p < 0,05). Les indices de modification présentent des valeurs relativement faibles. La structure de chacune des échelles de mesure est donc confirmée.

Tableau 32 : Résultats des paramètres estimés pour le modèle de mesure

	Items	Lambdas standardisés	Erreur standard	Test-t (a)
Orientation relation interpersonnelle	ORI10	0,556		
	ORI11	0,713	0,195	7 575
	ORI12	0,709	0,174	7 553
	ORI13	0,729	0,177	7 672
	ORI14	0,807	0,170	8 093
	ORI15	0,672	0,202	7 313
Orientation sur soi-même	OSM1	0,457		
	OSM3	0,405	0,302	3 728
	OSM4	0,514	0,292	3 960
	OSM5	0,568	0,311	4 029
	OSM7	0,534	0,325	3 908
Persévérance et rigueur	PerRI16	0,824		
	PerRI17	0,685	0,180	7 537

Indices d'adéquation	
X² / ddl	1,27
RMSEA (b)	0,035
AGFI	0,924
GFI	0,950
SRMR	0,045
TLI	0,972
CFI	0,978
AIC	136 739

(a) Tous les test-t sont significatifs à $p < 0,001$
(b) Intervalle de confiance de 90 %

La fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante des échelles ont ensuite été évaluées (voir les résultats dans le Tableau 33). Concernant l'analyse de la fiabilité, l'alpha de Cronbach a été utilisé. Chaque échelle présente des résultats de fiabilité satisfaisants avec des alphas compris entre 0,61 et 0,85. La validité convergente a été évaluée selon la procédure préconisée par Fornell et Larcker (1981). Elle fait référence à la cohérence interne d'une échelle de mesure et permet de vérifier que les variables de mesures reliées à un même construit latent sont supérieures à 0,50.

Il en ressort que l'une des variables présente une validité convergente de 0,25, qui est très faible (nous décidons de ne pas la conserver pour la suite de nos analyses). Les autres ont atteint ou dépassé le seuil de 0,50, elles ont donc une validité convergente satisfaisante. La validité discriminante permet de s'assurer qu'un construit voit sa variance mieux expliquée par ses indicateurs de mesure que par tout autre construit latent. Il est possible de l'évaluer en vérifiant que la variance partagée entre les variables latentes est inférieure à la variance extraite de chaque variable latente. La validité discriminante s'obtient en comparant la variance extraite pour chaque construit avec le carré des corrélations des construits pris deux à deux. Pour que la validité discriminante soit avérée, il faut que la validité convergente (ou variance extraite) soit supérieure au carré des corrélations avec toutes les autres variables latentes de l'analyse. Cette condition est remplie et la validité discriminante de chacune des échelles est avérée (tableau n° 33).

Tableau 33 : Résultats de fiabilité, validité convergente et validité discriminante

Carré des corrélations				
Construit	Validité convergente	Orientation relation interpersonnelle	Orientation sur soi-même	Persévérance et rigueur
Orientation relation interpersonnelle	**0.50 (a)**	*0.85 (b)*		
Orientation sur soi-même	**0,25**	0.02 (c)	*0,61*	
Persévérance et rigueur	**0,57**	0,44	0,09	*0,71*

(a) La variance extraite moyenne par construit (aussi appelée validité convergente) est présentée dans la deuxième colonne et est en gras.
(b) Les coefficients alpha sont présentés dans la diagonale et sont en italique.
(c) Les carrés des corrélations entre les construits sont présentés dans le triangle inférieur.

Notons la faible corrélation entre l'orientation sur soi et les autres dimensions, cette faible corrélation va dans le sens des résultats que nous avons obtenus jusque-là car un manager orienté sur lui-même, sa carrière ou son ambition, ne pourrait être également orienté vers les autres.

- **Échelle description homme chef**

Les items retenus pour chaque échelle suite à l'épuration sont présentés en annexe n° 10 : items retenus après analyses confirmatoires Gabon (échelle chef homme). Nous avons suivi la même procédure précédemment présentée pour le test de mesure. Sur la base des critères retenus, le modèle de mesure présente des résultats satisfaisants (voir les résultats dans le Tableau 34). Les résultats indiquent : $\chi^2/62 = 1,84$, $p = 0,000$; RMSEA = 0,062; AGFI = 0,891; GFI = 0,926; SRMR = 0,061; TLI = 0,972; CFI = 0.957 et AIC du modèle de mesure = 172 193 < AIC du modèle indépendant = 1 313 058. Le test de bootstrap de Bollen-Stine présente une signification de 0,040. L'analyse des paramètres estimés indique que chacune des variables de mesure est significativement reliée à la variable latente spécifiée dans le modèle (Test-t > 1.96 et $p < 0,05$). Les indices de modification présentent des valeurs relativement faibles. La structure de chacune des échelles de mesure est confirmée.

Tableau 34 : Résultats des paramètres estimés pour le modèle de mesure

	Items	Lambdas standardisés	Erreur standard	Test-t (a)
Orientation relations humaines	ORH09	0,686		
	ORH10	0,778	0,122	10 426
	ORH11	0,870	0,109	11 486
	ORH12	0,795	0,115	10 634
	ORH13	0,818	0,099	10 901
	ORH14	0,699	0,119	9 464
Professionnalisme	PRO16	0,841		
	PRO17	0,828	0,082	12 225
	PRO19	0,708	0,088	10 663
Prise de risque	PR2	0,525		
	PR3	0,584	0,257	5 341
	PR6	0,730	0,294	5 487
	PR7	0,395	0,216	4 192

Indices d'adéquation	
X^2 / ddl	1,84
***RMSEA** (b)*	0,062
AGFI	0,891
GFI	0,926
SRMR	0,061
TLI	0,972
CFI	0,957
AIC	172 193

(a) Tous les test-t sont significatifs à $p < 0,001$
(b) Intervalle de confiance de 90 %

Suite à ces analyses, nous avons ensuite évalué la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante des échelles (voir les résultats dans le Tableau 35). En ce qui concerne l'analyse de la fiabilité, l'alpha de Cronbach a été utilisé. Chaque échelle présente des résultats de fiabilité satisfaisants avec des alphas compris entre 0,63 et 0,89. La validité convergente a été évaluée selon la procédure préconisée par Fornell et Larcker (1981) pour vérifier la cohérence interne de l'échelle de mesure et elle permet de vérifier que les variables de mesures reliées à un même construit latent sont supérieures à 0,50.

Tableau 35 : Résultats de fiabilité, validité convergente et validité discriminante

Carré des corrélations				
Construit	Validité convergente	Orientation relation humaine	Professionnalisme	Prise de risque
Orientation relation humaine	**0.60 (a)**	*0.89 (b)*		
Professionnalisme	**0,63**	0.31 (c)	*0,83*	
Prise de risque	**0,32**	0,06	0,15	*0,63*

(a) La variance extraite moyenne par construit (aussi appelée validité convergente) est présentée dans la deuxième colonne et est en gras.
(b) Les coefficients alpha sont présentés dans la diagonale et sont en italique.
(c) Les carrés des corrélations entre les construits sont présentés dans le triangle inférieur.

Les résultats sont contenus dans le tableau n° 35 et il ressort que l'une des variables présente une validité convergente de 0,32, qui est très faible (nous décidons de ne pas la conserver pour la suite de nos analyses). Les autres ont atteint ou dépassé le seuil de 0,50, elles ont donc une validité convergente satisfaisante. Nous avons ensuite évalué la validité discriminante ; pour qu'elle soit avérée, il faut que la validité convergente (ou variance extraite) soit supérieure au carré des corrélations avec toutes les autres variables latentes de l'analyse. Cette condition est remplie et la validité discriminante de chacune des échelles est avérée (tableau n° 35). Toutefois, nous constatons une faible corrélation entre l'orientation relations humaines et la prise de risque.

- **Échelle description femme-chef**

Les items retenus pour chaque échelle suite à l'épuration sont présentés en annexe n° 10 : items retenus après analyses confirmatoires Gabon (échelle chef femme). La procédure pour le test de mesure demeure la même et sur la base des critères retenus, le modèle de mesure présente des résultats satisfaisants (voir les résultats dans le Tableau 36). Les résultats indiquent : $\chi^2/101$ = 2,03, p = 0,000; RMSEA = 0,069 (qui est légèrement au-dessus du seuil 0.060) ; AGFI = 0,858; GFI = 0,895; SRMR = 0,070; TLI = 0,907; CFI = 0.921 et AIC du modèle de mesure = 275 893 < AIC du modèle indépendant = 1 485 538. Le test de bootstrap de Bollen-Stine présente une signification de 0,010. L'analyse des paramètres estimés indique que chacune des variables de mesure est significativement reliée à la variable latente spécifiée dans le modèle (Test-t > 1.96 et p < 0,05). Les indices de modification

présentent des valeurs relativement faibles. La structure de chacune des échelles de mesure est donc confirmée.

Tableau 36 : Résultats des paramètres estimés pour le modèle de mesure

	Items	Lambdas standardisés	Erreur standard	Test-t (a)
Orientation relations humaines	OREI14	0,721		
	OREI13	0,787	0,084	11 035
	OREI12	0,754	0,089	10 577
	OREI11	0,790	0,087	11 065
	OREI10	0,787	0,103	11 026
	OREI9	0,721	0,096	10 119
Professionnalisme	PRCS7	0,505		
	PRCS6	0,619	0,184	5 839
	PRCS4	0,522	0,203	5 313
	PRCS3	0,606	0,219	5 773
	PRCS2	0,613	0,178	5 807
	PRCS1	0,613	0,170	5 808
Prise de risque	PROF22	0,636		
	PROF21	0,724	0,135	8 345
	PROF20	0,773	0,130	8 680
	PROF19	0,701	0,126	8 154

Indices d'adéquation	
X² / ddl	2,03
RMSEA (b)	0,069
AGFI	0,858
GFI	0,895
SRMR	0,070
TLI	0,907
CFI	0,921
AIC	275 893

(a) Tous les test-t sont significatifs à $p < 0,001$
(b) Intervalle de confiance de 90 %

Puis, nous avons évalué la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante des échelles (voir les résultats dans le Tableau 37). En ce qui concerne l'analyse de la fiabilité (l'alpha de Cronbach a été utilisé) : chaque échelle présente des résultats de fiabilité satisfaisants avec des alphas compris entre 0,74 et 0,88. La validité convergente a été évaluée

selon la procédure préconisée par Fornell et Larcker (1981) afin de vérifier la cohérence interne de l'échelle de mesure. Elle permet donc de voir si les variables de mesures reliées à un même construit latent sont supérieures à 0,50.

Tableau 37 : Résultats de fiabilité, validité convergente et validité discriminante

		Carré des corrélations		
Construit	Validité convergente	Orientation relation interpersonnelle	Prise de risque Et confiance En soi	Professionnalisme
Orientation relation interpersonnelle	**0.58 (a)**	*0.88 (b)*		
Prise de risque Et confiance En soi	**0,34**	0.11 (c)	*0,74*	
Professionnalisme	**0,50**	0,39	0,24	*0,79*

(a) La variance extraite moyenne par construit (aussi appelée validité convergente) est présentée dans la deuxième colonne et est en gras.
(b) Les coefficients alpha sont présentés dans la diagonale et sont en italique.
(c) Les carrés des corrélations entre les construits sont présentés dans le triangle inférieur.

Les résultats sont contenus dans le tableau n° 37 et il apparaît que l'une des variables présente une validité convergente de 0,34, qui est très faible (nous décidons de ne pas la conserver), les autres ont atteint ou dépassé le seuil de 0,50 ; elles ont donc une validité convergente satisfaisante. En ce qui concerne les validités discriminantes, nous observons qu'elles sont avérées, car chaque validité convergente (ou variance extraite) est supérieure au carré des corrélations avec toutes les autres variables latentes de l'analyse. Cette condition est remplie et la validité discriminante de chacune des échelles est avérée (tableau n° 37). Toutefois, nous constatons une faible corrélation entre la prise de risque et confiance en soi et l'orientation relations humaines.

III. Étude 2 : France

Comme énoncé plus haut, l'étude a également été réalisée en France. Les résultats que nous allons vous présenter sont issus d'une enquête de terrain que nous avons réalisée dans plusieurs entreprises françaises, exerçant dans le secteur tertiaire. Avant d'aboutir à la présentation des résultats à proprement parler, nous allons dans un premier temps vous

présenter la démarche méthodologique et les outils qui nous ont aidée à recueillir nos données.

1. Méthodologie

1.1. Cadre de recherche et population d'enquête

Lorsque nous avons entrepris d'effectuer notre travail aussi bien en France qu'au Gabon, nous avions une exigence méthodologique : standardiser autant que possible la démarche, les caractéristiques de l'échantillon et les outils, afin d'être sûre de confronter des résultats avec le moins d'erreurs possible. C'est dans cette optique que les entreprises qui ont été sollicitées l'ont été dans le but de respecter le secteur d'activité qui nous intéressait. En effet, notre travail a été réalisé dans le secteur tertiaire français et notre échantillon était composé de 226 participants, dont 125 femmes (55,3 %) et 101 hommes (44,7 %). Nous avons plus de femmes que d'hommes, contrairement à l'échantillon gabonais qui était composé de plus d'hommes que de femmes. De plus, en ce qui concerne l'échantillon français, il en ressort que 54 sujets ont entre 18 et 30 ans (23,9 %), 97 sujets ont entre 31 et 40 ans (42,9 %), 43 sujets se situent entre 41 et 50 ans (19 %), enfin 32 sujets ont 51 ans et plus (14,2 %) : la majorité des sujets se situe donc entre 31 et 40 ans, ce qui correspond à la part de la population active. Pour finir, la division sexuée des supérieurs hiérarchiques directs de notre échantillon se répartit comme suit : 168 sujets ont un manager homme (74,3 %) et 58 sujets ont un manager femme (25,7 %). Il y a ici plus d'hommes que de femmes managers, ce qui reflète la répartition actuelle dans le monde professionnel, avec une difficulté pour les femmes d'accéder aux postes à responsabilités ou de direction. Pour plus d'informations, le tableau suivant nous présente notre échantillon français de manière synthétique.

Tableau 38 : répartition de l'échantillon français (étude n° 2)

Variables	Modalités	France	
		Effectif	***Pourcentage***
Sexe des participants	Homme	101	44,7
	Femme	125	55,3
Âges des participants	18-30	54	23,9
	31-40	97	42,9
	41-50	43	19,0
	51 et plus	32	14,2
Sexe du supérieur	Homme	168	74,3

hiérarchique	Femme	58	25,7
Types d'entreprises	PME	30	13,2
	TPE	44	19,5
	ETI	51	22,6
	GE	101	44,7

Note : PME : petite et moyenne entreprise, TPE : très petite entreprise, ETI : entreprise de taille intermédiaire, GE : grande entreprise.

1.2. Matériel et procédure

Pour la récolte des données en France, nous avons utilisé un questionnaire composé de 3 échelles basées sur les stéréotypes de genre, en 5 points de type Likert (1 = pas du tout d'accord, 2 = pas d'accord, 3 = plutôt d'accord, 4 = d'accord, 5 = tout à fait d'accord). Les 3 échelles concernaient tour à tour la description du chef idéal, la description d'un homme chef et la description d'une femme-chef ; à travers les stéréotypes de genre comme pour la récolte des données au Gabon.

Le questionnaire français a également été adapté au contexte français car une analyse exploratoire a été réalisée auprès d'un échantillon de 10 sujets, afin de mettre en évidence les items qui leur étaient compréhensibles et d'en éliminer ceux qui ne l'étaient pas. Les échelles sont donc tirées du BSRI et adaptées dans une version plus courte. En plus des stéréotypes de genre, nous avons également inclus dans le questionnaire des données sociodémographiques afin d'obtenir plus d'informations sur notre échantillon. Plusieurs éléments étaient donc recherchés notamment l'âge, le sexe, le niveau d'étude, le type d'entreprise dans laquelle le sujet travaille, le sexe de leur manager direct, etc. (voir annexe n° 4 : questionnaire étude 2 France). Suite à l'élaboration de notre questionnaire, nous avons contacté les entreprises en fonction des besoins qui étaient les nôtres. Certaines ont été sélectionnées grâce au fait que nous connaissions des personnes qui y travaillent et qui pouvaient ainsi nous accompagner dans la mise en relation avec les salariés de manière à mieux expliquer nos besoins et éviter ainsi les éventuels refus.

La répartition des sujets en fonction des types d'entreprises est la suivante : 30 sujets en PME (13,2 %), 44 sujets en TPE (19,5 %), 51 sujets en ETI (22,6 %) et 101 sujets en GE (44,7 %). La grande majorité des sujets de notre échantillon se situent dans les grandes entreprises. Notons que, pour la passation de l'étude, nous avons opté pour une mise en ligne car il nous a été difficile d'obtenir le maximum de sujets que nous souhaitions à travers une passation sur papier. Contrairement au Gabon, toutes les entreprises sollicitées étant couvertes

par un accès internet, il était donc plus simple pour nous de mettre en ligne le questionnaire pour ensuite envoyer le lien aux personnes intéressées, qui pouvaient le remplir directement en ligne avant de nous le renvoyer. Cet exercice a été réalisé grâce au logiciel Survey Monkey étant donné que notre laboratoire s'est offert un abonnement d'une part, et d'autre part, ce logiciel nous offrait toutes les possibilités nécessaires à la mise en ligne d'un questionnaire dans le respect de l'anonymat des participants par un système de brouillage des adresses IP. Nous avons également en parallèle demandé les autorisations de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) via le service Relais Informatique et Libertés de l'Université de Grenoble Alpes. L'étude a été enregistrée sous le numéro de déclaration 0900863, et les données ont été analysées à l'aide d'un logiciel pour analyses statistiques en sciences sociales « Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ».

2. Présentation et analyse des résultats

2.1. Validation des échelles de mesure en France

Afin de valider nos échelles de mesure, nous avons, à l'instar du contexte gabonais, réalisé un certain nombre d'analyses exploratoires (puis, confirmatoires). Pour cela, nous avons utilisé le test de fiabilité de Cronbach et l'Analyse en Composantes Principales (ACP) avec rotation varimax. Nous souhaitons vérifier la cohérence interne de nos échelles, et mettre en évidence les dimensions qui les composent. Pour l'alpha de Cronbach, le seuil .70 reste la référence pour conclure d'une bonne cohérence interne. Pour les ACP, des éléments tels que l'indice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), dont la significativité s'observe à partir de .70, et le test de sphéricité de Bartlett (qui devrait tendre vers .000 pour s'avérer très significatif, significatif lorsqu'il est inférieur à .50 et acceptable entre .50 et .10) vont être également analysés.

2.1.1. Échelle de description du chef hiérarchique idéal

Suite à notre enquête exploratoire, nous avons conservé 17 items pour l'échelle de description du chef idéal (dont 10 items pour la sous-échelle de stéréotypes de genre masculins et 7 items pour la sous-échelle de stéréotypes de genre féminins). Nous avons dans un premier temps effectué une analyse de la cohérence interne de notre échelle. Les résultats nous montrent de manière générale que α = .79 (la sous-échelle stéréotypes de genre masculin) obtient, α =.76 et la sous-échelle stéréotypes de genre féminin obtient, α = .85.

Ensuite, nous avons effectué nos ACP sur les 17 items et les résultats nous montrent que sur les 17 items de l'échelle de description du chef hiérarchique idéal qui ont permis d'effectuer

notre ACP, 4 sous-dimensions se sont dégagées : la première correspond à ***l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles***, la deuxième correspond à la ***Capacité à Diriger***, la troisième correspond à la ***Prise de Risque et Persévérance*** et la quatrième correspond à la ***Confiance en Soi***. L'indice KMO de cette échelle peut être qualifié de bon car il s'élève à .78 et le test de sphéricité de Bartlett quant à lui est très significatif à .000. Ces résultats nous montrent également que les 4 composantes extraites expriment 68,02 % de la variance cumulée. Enfin, la matrice de corrélation présente des corrélations au moins supérieures à .20. Tous les détails sont mentionnés dans le tableau suivant :

Tableau 39 : ACP de l'échelle de description du chef idéal à travers les stéréotypes de genre

Variance expliquée en %	***31,09***	***20,09***	***9,89***	***6,94***
Variance cumulée en %	***31,09***	***51,18***	***61,08***	***68,02***
Valeurs propres	*5,28*	*3,41*	*1,68*	*1,18*
Description chef idéal avec les stéréotypes de genre	Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3	Dimension 4
l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles 12	.831			
l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles 11	.799			
l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles 10	.740			
l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles 13	.701			
l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles 14	.670			
l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles 15	.571			
Capacité à diriger 4		.818		
Capacité à diriger 5		.779		
Capacité à diriger 9		.706		
Capacité à diriger 6		.678		
Capacité à diriger 8		.566		
Prise de Risque et Persévérance 16			.763	
Prise de Risque et Persévérance 17			.742	
Prise de Risque et Persévérance 2			.670	
Confiance en Soi 7				.712
Confiance en Soi 1				.635
Confiance en Soi 3				.569

À travers ce tableau, nous observons que la première sous dimension (*Orientation vers les Relations Interpersonnelles*) explique 31,09 % de la variance exprimée et regroupe 6 items dont : *diriez-vous que le chef idéal est une personne qui « est compréhensive et*

compatissante ». La deuxième sous-dimension (*Capacité à Diriger*) explique 20,09 % de la variance exprimée et regroupe 5 items dont un exemple qui stipule que : *diriez-vous que le chef idéal est une personne qui « est charismatique* ». La troisième sous-dimension (*Prise de Risque et Persévérance*) explique quant à elle 9,89 % de la variance exprimée et regroupe 3 items tels que : *diriez-vous que le chef idéal est une personne qui « est persévérante* ». Enfin, la quatrième et dernière sous-dimension (*Confiance en Soi*) explique 6,94 % de la variance exprimée et regroupe également 3 items dont : *diriez-vous que le chef idéal c'est une personne qui « a de l'assurance* ».

Nous avons effectué à nouveau les analyses de fiabilité interne de notre échelle, les alphas de Cronbach obtenus par dimension sont les suivants : la première dimension, α = .85 (pour 6 items), la deuxième dimension, α = .77 (pour 5 items), la troisième dimension, α = .72 (pour 3 items), enfin la dernière dimension α = .77 (pour 3 items). Pour la suite de nos analyses, nous conservons donc pour cette échelle 17 items. Étant donné que tous les items de départ ont été conservés, les alphas de nos échelles demeurent donc inchangés (alpha général de l'échelle, α = .79 pour 17 items. La sous-échelle stéréotypes de genre masculin, α =.76 pour 10 items et la sous-échelle stéréotypes de genre féminin, α = .85 pour 7 items).

2.1.2. Échelle de description d'un homme chef

En ce qui concerne la deuxième échelle sur la description d'un homme chef, 22 items la composent (dont 15 items pour la sous-échelle de stéréotypes de genre masculins et 7 items pour la sous-échelle de stéréotypes de genre féminins). Les analyses de fiabilité donnent les résultats suivants : de manière globale, α = .91 (La sous-échelle stéréotypes de genre masculin, α =.89 pour 15 items, et la sous-échelle stéréotypes de genre féminin, α = .94 pour 7 items).

Les résultats des ACP sur les 22 items nous montrent que 4 dimensions sont mises en évidence par les données recueillies : la première correspond à ***l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles***, la deuxième correspond à ***Confiance en Soi et Prise de Risque***, la troisième correspond au ***Professionnalisme*** et la quatrième quant à elle, correspond à un ***Manque d'Estime pour les Autres***. L'indice KMO de cette échelle peut être qualifié de très bon car il s'élève à .84 et le test de sphéricité de Bartlett quant à lui est très significatif à .000. Ces résultats nous montrent également que les 4 composantes extraites expriment 75,16 % de la variance cumulée. Enfin, la matrice de corrélation présente des corrélations au moins supérieures à .30. Tous les détails sont mentionnés dans le tableau suivant :

Tableau 40 : ACP de l'échelle de description d'un homme chef à travers les stéréotypes de genre

Variance expliquée en %	***40,48***	***20,50***	***9,42***	***4,75***
Variance cumulée en %	***40,48***	***60,98***	***70,41***	***75,16***
Valeurs propres	***8,90***	***4,51***	***2,07***	***1,04***
Description d'un chef homme avec les stéréotypes de genre	Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3	Dimension 4
Orientation vers les Relations Interpersonnelles 9	.896			
Orientation vers les Relations Interpersonnelles 8	.871			
Orientation vers les Relations Interpersonnelles 10	.865			
Orientation vers les Relations Interpersonnelles 7	.848			
Orientation vers les Relations Interpersonnelles 12	.840			
Orientation vers les Relations Interpersonnelles 11	.817			
Orientation vers les Relations Interpersonnelles 21	.523			
Confiance en Soi et Prise de Risque 6		.801		
Confiance en Soi et Prise de Risque 5		.784		
Confiance en Soi et Prise de Risque 1		.783		
Confiance en Soi et Prise de Risque 3		.772		
Confiance en Soi et Prise de Risque 2		.710		
Confiance en Soi et Prise de Risque n 13		.663		
Confiance en Soi et Prise de Risque 4		.635		
Professionnalisme 15			.764	
Professionnalisme 14			.761	
Professionnalisme 16			.740	
Professionnalisme 17			.726	
Professionnalisme 22			.542	
Manque d'Estime pour les Autres 18				.854
Manque d'Estime pour les Autres 19				.845
Manque d'Estime pour les Autres 20				.837

Nous observons que la première sous dimension (***l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles***) explique 40,48 % de la variance exprimée et regroupe 7 items dont : diriez-vous qu'un homme chef « *C'est quelqu'un de joyeux et chaleureux* ». La deuxième sous-dimension (***Confiance en Soi et Prise de Risque***) explique 20,50 % de la variance exprimée et regroupe 7 items dont un exemple qui stipule que : diriez-vous qu'un homme chef « *a l'esprit de compétition* ». La troisième sous-dimension (***Professionnalisme***) explique quant à elle 9,42 % de la variance exprimée et regroupe 5 items tels que : diriez-vous qu'un

homme chef « *C'est un travailleur* ». Enfin, la quatrième et dernière sous-dimension (***Manque d'Estime pour les Autres***) explique 4,75 % de la variance exprimée et regroupe également 3 items dont : diriez-vous qu'un homme chef « *a très peu d'estime pour ses subalternes* ».

Nous avons par la suite effectué des analyses de fiabilité interne de notre échelle en fonction des dimensions et les alphas de Cronbach obtenus sont les suivants : la première dimension, α = .93 (pour 7 items), la deuxième dimension, α = .91 (pour 7 items), la troisième dimension, α = .88 (pour 5 items), enfin la dernière dimension α = .85 (pour 3 items). Pour la suite de nos analyses, nous conservons donc pour cette échelle 22 items. Ainsi, les indices de fiabilité de départ sont donc les mêmes à considérer (alpha général, α = .91 pour 22 items, la sous-échelle stéréotypes de genre masculin, α =.89 pour 15 items, et la sous-échelle stéréotypes de genre féminin, α = .94 pour 7 items).

2.1.3. Échelle de description d'une femme-chef

En ce qui concerne la troisième échelle sur la description d'une femme-chef, 23 items la composent (dont 13 items pour la sous-échelle de stéréotypes de genre masculins et 10 items pour la sous-échelle de stéréotypes de genre féminins). Les analyses de fiabilité donnent les résultats suivants : de manière globale, α = .92 (La sous-échelle stéréotypes de genre masculin, α =.90 pour 13 items, et la sous-échelle stéréotypes de genre féminin, α = .89 pour 10 items).

Les résultats des ACP nous montrent que 3 dimensions sont mises en évidence par les données recueillies : la première correspond au ***Professionnalisme***, la deuxième correspond à ***l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles***, la troisième correspond à la ***Domination***. L'indice KMO de cette échelle peut être qualifié de très bon car il s'élève à .87 et le test de sphéricité de Bartlett quant à lui est très significatif à .000. Ces résultats nous montrent également que les 3 composantes extraites expriment 70,92 % de la variance cumulée. Enfin, la matrice de corrélation présente des corrélations au moins supérieures à .30. Le tableau suivant vous présente de manière détaillée les informations importantes de cette analyse.

Tableau 41 : ACP de l'échelle de description d'une femme-chef à travers les stéréotypes de genre

Variance expliquée en %	***46,85***	***14,03***	***10,03***
Variance cumulée en %	***46,85***	***60,88***	***70,92***
Valeurs propres	***9,83***	***2,94***	***2,10***
Description d'une femme-chef avec les stéréotypes de genre	Dimension 1	Dimension 2	Dimension3
Professionnalisme 3	.876		
Professionnalisme 2	.852		
Professionnalisme 1	.847		
Professionnalisme 5	.844		
Professionnalisme 6	.835		
Professionnalisme 16	.823		
Professionnalisme 17	.736		
Professionnalisme 23	.728		
Professionnalisme 19	.683		
Orientation vers les Relations Interpersonnelles 9		.920	
Orientation vers les Relations Interpersonnelles 10		.865	
Orientation vers les Relations Interpersonnelles 8		.859	
Orientation vers les Relations Interpersonnelles 11		.778	
Orientation vers les Relations Interpersonnelles 7		.775	
Orientation vers les Relations Interpersonnelles 14		.759	
Orientation vers les Relations Interpersonnelles 22		.629	
Orientation vers les Relations Interpersonnelles 18		.610	
Domination 20			.802
Domination 21			.704
Domination 4			.694
Domination 12			.687

Nous remarquons que la première sous-dimension (***Professionnalisme***) explique 46,85 % de la variance exprimée et regroupe 9 items dont : *« elle est très professionnelle envers ses confrères »*. La deuxième sous-dimension (***Orientation vers les Relations Interpersonnelles***) explique 14,03 % de la variance exprimée et regroupe 8 items, dont un exemple qui stipule que : « e*lle accorde de l'importance à réconforter autrui quand les choses vont mal* ». La troisième sous-dimension (***Domination***) explique quant à elle 10,03 % de la variance exprimée et regroupe 4 items tels que : « *Elle a très peu d'estime pour ses subordonnés* ».

Des analyses de fiabilité interne de nos dimensions ont été réalisées, les alphas de Cronbach obtenus se définissent de la manière suivante : la première dimension, α = .94 (pour 9 items), la deuxième dimension, α = .93 (pour 8 items) et la troisième dimension, α = .71 (pour 4

items. Pour la suite de nos analyses, nous conservons donc pour cette échelle 21 items. Ainsi, le recalcule de notre alpha de Cronbach de l'échelle de description d'une femme-chef nous donne comme résultat : l'échelle générale, α = .93 pour 21 items, la sous-échelle stéréotypes de genre masculin, α = .91 pour 12 items, et la sous-échelle stéréotypes de genre féminin, α = .89 pour 9 items).

2.2. Résultats

2.2.1. Comparaisons de moyennes entre les scores de stéréotypes de genre masculins et les scores de stéréotypes de genre féminins

2.2.1.1. Description du chef hiérarchique idéal

Nous avons fait une comparaison de moyennes entre les scores de stéréotypes de genre masculins et les scores de stéréotypes de genre féminins afin de mettre en évidence l'existence ou non d'une différence entre ces deux facteurs dans la description du chef idéal. Le but étant de voir avec quels stéréotypes de genre les salariés décrivent le plus leur chef idéal. L'analyse a été réalisée sur 226 sujets, dont 125 femmes et 101 hommes, exerçant dans le secteur tertiaire en France.

Tableau 42 : comparaison des moyennes des stéréotypes de genre masculin et féminin Chef idéal

Variable	*M*	*SD*	*t*	*dl*	*P*	*CM*
Description du chef hiérarchique idéal (France)						
-Avec des stéréotypes de genre masculins (STG_M)	3,48	.54	-8,32	225	.00	STG_M < STG_F Rejet de H0
-Avec des stéréotypes de genre féminins (STG_F)	3,91	.67				

Note : M=Moyenne SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision) ; dl=Degré de liberté

Au regard de ce tableau, nous nous rendons compte que la description du chef hiérarchique idéal $t(225) = -8{,}32$; $p < .01$, est faite majoritairement avec des stéréotypes de genre féminins ($M = 3{,}91$; $SD = .67$) en comparaison avec les stéréotypes de genre masculin ($M = 3{,}48$; $SD = .54$). À l'instar de l'étude réalisée au Gabon, ce résultat infirme également notre hypothèse H4, qui proposait le fait que nous nous attendions à ce que les stéréotypes de genre masculin soient plus utilisés par les salariés français pour décrire le chef idéal. Cela ne semble pas se confirmer dans le contexte français.

2.2.1.2. Description d'un homme chef

Nous avons également effectué cette comparaison concernant la description d'un homme chef, afin de voir quels stéréotypes parmi ceux de genre masculin ou féminin étaient plus utilisés par les participants à notre étude en France. Celle-ci est, rappelons-le, toujours axée sur le même échantillon composé de 125 femmes et 101 hommes qui exercent dans le secteur tertiaire. Les résultats sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau n° 43 : comparaison des moyennes des stéréotypes de genre masculins et féminins

Variable	*M*	*SD*	*t*	*dl*	*P*	*CM*	
Description d'un homme chef (France)							
-Avec des stéréotypes de genre masculin (STG_MH)	3,02	.73	9,30	225	.00	STG_MH	>
-Avec des stéréotypes de genre féminin (STG_FH)	2,51	.81				STG_FH Rejet de H0	

Note : M=Moyenne SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision) ; dl=Degré de liberté, STG_MH : stéréotypes de genre masculin homme chef, STG_FH : stéréotypes de genre féminin homme chef

Nous constatons que la description d'un homme chef, $t(225) = 9{,}30$; $p < .01$, est faite avec beaucoup plus de stéréotypes de genre masculin ($M = 3{,}02$; $SD = .73$) en comparaison des stéréotypes de genre féminin ($M = 2{,}51$; $SD = .81$). Ce résultat confirme notre hypothèse H6 qui stipule qu'un chef homme serait décrit avec plus de stéréotypes de genre masculins que féminins. Cela n'a pas été le cas dans le contexte gabonais. [29]

2.2.1.3. Description d'une femme-chef

Enfin, nous avons réalisé cette comparaison pour la description d'une femme-chef en vue de voir quels stéréotypes de genre masculins ou féminins étaient très utilisés par les participants à notre étude en France. Ici également, l'échantillon demeure le même. Les résultats sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 44 : comparaison des moyennes des stéréotypes de genre masculins et féminins

[29] Au Gabon LE CHEF HOMME DECRIT AVEC AUSSI BIEN DES STGM QUE DES STGF

Variable	*M*	*SD*	*t*	*dl*	*P*	*CM*
Description d'une femme-chef (France)						
-Avec des stéréotypes de genre masculin (STG_MF)	3,22	.77	3,90	225	.00	STG_MF > STG_FF Rejet de H0
-Avec des stéréotypes de genre féminin (STG_FF)	3,03	.82				

Note : M=Moyenne SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision) ; dl=Degré de liberté, STG_MF : stéréotypes de genre masculin femme chef, STG_FF : stéréotypes de genre féminin femme chef

Il apparaît que la description d'une femme-chef, $t(225) = 3{,}90$; $p < .01$, est faite avec davantage de stéréotypes de genre masculin ($M = 3{,}22$; $SD = .73$) contrairement aux stéréotypes de genre féminin ($M = 3{,}03$; $SD = .82$). Ce résultat infirme notre hypothèse H5 qui stipule qu'une femme-chef serait décrite avec beaucoup plus de stéréotypes de genre féminins que masculins. Cela n'a pas été le cas dans le contexte gabonais.

2.2.1.4. Comparaison de moyennes entre les dimensions relatives à chaque échelle

Il nous a semblé intéressant d'effectuer des comparaisons de moyennes entre les différences dimensions (ou composantes), afin de mettre en évidence celles qui ont été davantage mises en avant par les participants aussi bien pour leur chef idéal que pour un homme chef et une femme-chef. Ici, les différentes dimensions dégagées des ACP représentent donc nos variables et nous avons pris soin de calculer les scores moyens relatifs à toutes les dimensions pour pouvoir les confronter les uns aux autres ; et ce, toujours en fonction de chaque échelle de mesure des adhésions aux stéréotypes de genre.

Les résultats de ces analyses sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 45 : synthèse des comparaisons des moyennes inter dimensionnelles (*N = 226*)

Variables	*M*	*SD*	*t*	*dl*	*p*	*CM*
Description du Chef idéal						
Orientation Relations Interpersonnelles (ORI_CI) Capacité à diriger (CD_CI)	3,85 2,85	.72 .77	13,16	225	,000	ORI_CI > CD_CI
Orientation Relations Interpersonnelles (ORI_CI) Prise de risque et persévérance (PRP_CI)	3,85 4,26	.72 .63	-9,08	225	,000	ORI_CI < PRP_CI
Orientation Relations Interpersonnelles (ORI_CI) Confiance en soi (CS_CI)	3,85 4,01	.72 .71	-3,14	225	,002	ORI_CI < CS_CI
Capacité à diriger (CD_CI) Prise de risque et persévérance (PRP_CI)	2,85 4,26	.77 .63	-20,93	225	,000	CD_CI < PRP_CI
Capacité à diriger (CD_CI) Confiance en soi (CS_CI)	2,85 4,01	.77 .71	-19,51	225	,000	CD_CI < CS_CI
Prise de risque et persévérance (PRP_CI) Confiance en soi (CS_CI)	4,26 4,01	.63 .71	5,98	225	,000	PRP_CI > CS_CI
Description d'un Homme chef						
Orientation Relations Interpersonnelles (ORI_CH) Confiance en Soi et Prise de Risque (CSPR_CH)	2,42 3,23	.80 .93	-12,23	225	,000	ORI_CH < CSPR_CH
Orientation Relations Interpersonnelles (ORI_CH) Professionnalisme (Pr_CH)	2,42 3,06	.80 .89	-12,19	225	,000	ORI_CH < Pr_CH
Orientation Relations Interpersonnelles (ORI_CH) Manque d'Estime pour les Autres (MEA_CH)	2,42 2,64	.80 1,11	-2,35	225	,020	ORI_CH < MEA_CH
Confiance en Soi et Prise de Risque (CSPR_CH) Professionnalisme (Pr_CH)	3,23 3,06	.93 .89	3,00	225	,003	CSPR_CH > Pr_CH
Confiance en Soi et Prise de Risque (CSPR_CH) Manque d'Estime pour les Autres (MEA_CH)	3,23 2,64	.93 1,11	8,02	225	,000	CSPR_CH > MEA_CH
Professionnalisme (Pr_CH) Manque d'Estime pour les Autres (MEA_CH)	3,06 2,64	.89 1,11	4,27	225	,000	Pr_CH > MEA_CH
Description d'une Femme chef						
Confiance en Soi et Professionnalisme (CSPr_CF) Orientation Relations Interpersonnelles (ORI_CF)	3,54 3,24	.90 .94	5,50	225	,000	CSPr_CF > ORI_CF
Confiance en Soi et Professionnalisme (CSPr_CF) Domination (Do_CF)	3,54 2,03	.90 .73	22,64	225	,000	CSPr_CF > Do_CF
Orientation Relations Interpersonnelles (ORI_CF) Domination (Do_CF)	3,24 2,03	.94 .73	16 523	225	,000	ORI_CF > Do_CF

M : moyenne, SD : Écart-type, CM : comparaison de moyennes, CI : chef idéal, CH : chef homme, CF : chef femme.

Description du Chef idéal :

Nous constatons qu'il existe plusieurs différences de moyennes entre les dimensions qui constituent cette échelle. En effet, relevons en ce qui concerne le chef idéal que l'Orientation Relations Interpersonnelles (ORI_CI), *M* = 3,85 ; *SD* = .72, est davantage mise en avant, ($t(225) = 13{,}16$; $p < .01$) que la Capacité à Diriger (CD_CI), *M* = 2,85 ; *SD* = .77. En revanche, elle (ORI_CI) est moins mise en avant ($t(225) = -9{,}08$; $p < .01$) si on la compare à la Prise de Risque et Persévérance (PRP_CI), *M* = 4,26 ; *SD* = .63. D'autre part, elle est aussi moins significative, ($t(225) = -3{,}14$; $p < .05$), que la Confiance en Soi (CS_CI) *M* = 4,26 ; *SD* = .71. De même, la Capacité à Diriger (CD_CI), *M* = 2,85 ; *SD* = .77) est moins valorisée ($t(225) = -20{,}93$; $p < .01$) que la Prise de Risque et Persévérance (PRP_CI), *M* = 4,26 ; *SD* = .63. En outre, elle l'est également ($t(225) = -19{,}51$; $p < .01$) par rapport à la Confiance en Soi (CS_CI) M = 4,26 ; SD = .71. La hiérarchie générale nous indique que l'aspect le plus plébiscité par les salariés interrogés pour présenter le chef idéal est la Prise de Risque et Persévérance, suivie de la Confiance en Soi (en ses capacités à réussir), puis l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles, et enfin, la Capacité à Diriger.

Description d'un homme chef :

Nous observons que l'Orientation Relations Interpersonnelles (ORI_CH), *M* = 2,42 ; *SD* = .80, est moins mise en avant ($t(225) = -12{,}23$; $p < .01$) que la Confiance en Soi et Prise de Risque (CSPR_CH), *M* = 3,23 ; *SD* = .93 ; ($t(225) = -12{,}19$; $p < .01$) que le Professionnalisme (Pr_CH), *M* = 3,06 ; *SD* = .89 ; ($t(225) = -2{,}35$; $p < .05$) et que le Manque d'Estime pour les Autres (MEA_CH), *M* = 2,64 ; *SD* = 1,11. La Confiance en Soi et Prise de Risque (CSPR_CH), *M* = 3,23 ; *SD* = .93 est davantage mise en évidence ($t(225) = 3{,}00$; $p < .01$) que le Professionnalisme (Pr_CH), *M* = 3,06 ; *SD* = .89 d'une part, et d'autre part ($t(225) = 8{,}02$; $p < .01$) que le Manque d'Estime pour les Autres (MEA_CH), *M* = 2,64 ; *SD* = 1,11. Enfin, le Professionnalisme (Pr_CH), *M* = 3,06 ; *SD* = .89 a été davantage mis en avant, ($t(225) = 4{,}27$; $p < .01$) que le Manque d'Estime pour les Autres (MEA_CH), *M* = 2,64 ; *SD* = 1,11.

Concernant l'échelle de description d'un homme chef, les dimensions se présentent de manière hiérarchique suivante : dans un premier temps, nous avons la Confiance en Soi et Prise de Risque, puis dans un second temps le Professionnalisme, suivi du Manque d'Estime pour les Autres. Enfin l'Orientation Relations Interpersonnelles a été moins plébiscitée pour la description d'un chef homme chef.

***Description d'une femme-chef* :**

L'échelle de description d'une femme-chef révèle des différences de moyennes entre plusieurs dimensions. En effet, la Confiance en Soi et Professionnalisme (CSPr_CF), *M* = 3,54 ; *SD* = .90, est plus mise en avant ($t(225) = 5{,}50$; $p < .01$), que l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles (ORI_CF), *M* = 3,24 ; *SD* = .94 ; la Confiance en Soi et Professionnalisme (CSPr_CF), *M* = 3,54 ; *SD* = .90 est également plus mise en avant ($t(225) = 22{,}64$; $p < .01$) que la Domination (Do_CF), *M* = 2,03 ; *SD* = .73. Enfin, l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles (ORI_CF), *M* = 3,24 ; *SD* = .94 est davantage mise en avant ($t(225) = 16{,}52$; $p < .01$) que la Domination (Do_CF), *M* = 2,03 ; *SD* = .73. La hiérarchie générale des dimensions concernant cette échelle révèle que la Confiance en Soi et Professionnalisme est la dimension la plus importante en ce qui concerne la description d'une femme-chef. Elle est suivie de l'Orientation vers les Relations Interpersonnelles et en dernière position, nous avons la Domination (qui présente une femme-chef comme étant dominatrice et méchante en position d'occupation d'un poste à haute responsabilité).

Analyse des corrélations inter dimensionnelles

Les analyses des corrélations vont nous permettre de déterminer l'existence des corrélations entre les dimensions de nos variables.

Tableau 46 : corrélation entre les dimensions de l'échelle de description du chef idéal (*N = 226*)

Description du chef idéal avec les stéréotypes de genre						
Dimensions	*M*	*SD*	*1*	*2*	*3*	*4*
1. Orientation vers les Relations Interpersonnelles	3,85	.72	**(.85)**			
2. Capacité à Diriger	2,85	.77	**-.16***	**(.77)**		
3. Prise de Risque et Persévérance	4,26	.63	**.49****	-.03	**(.72)**	
4. Confiance en Soi.	4,01	.71	**.37****	**.27****	**.58****	**(.77)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, RI : Relations Interpersonnelles, * P<.05 **p<.01, les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

D'après ce tableau, nous observons plusieurs corrélations. En effet, l'Orientation sur les Relations Interpersonnelles (*M* = 3,85, *SD* = .72) et la Capacité à Diriger (*M* = 2,85, *SD* = .77) sont corrélées négativement ($r = -.16$, $p < .05$). D'après les salariés français, plus le chef idéal

est centré sur les relations interpersonnelles, moins il sera capable de diriger. Toutefois, nous remarquons que la Prise de Risque et Persévérance (*M* = 4,26, *SD* = .63) est positivement corrélée (*r* = .49, *p* < .01) à l'Orientation sur les Relations Interpersonnelles (*M* = 3,85, *SD* = .72), d'une part. Et d'autre part, entre elle (Prise de Risque et Persévérance) et la Capacité à Diriger (*M* = 2,85, *SD* = .77), il n'existe aucune corrélation (*r* = -.03, *p* = .64). Ainsi, en focalisant un intérêt sur l'orientation vers les relations interpersonnelles, le chef idéal met également en évidence une certaine persévérance et une prise de risque. Nous remarquons enfin que la Confiance en Soi (*M* = 4,01, *SD* = .71), est aussi bien corrélée (*r* = .37, *p* < .01) à l'Orientation sur les Relations Interpersonnelles (M = 3,85, SD = .72), qu'à la Capacité à Diriger (*M* = 2,85, *SD* = .77) ; (*r* = .27, *p* < .01) et à la Prise de Risque et Persévérance (*M* = 4,26, *SD* = .63), (*r* = .58, *p* < .01). Il s'agit par conséquent de dire ici que pour nos participants, le chef idéal c'est quelqu'un qui a confiance en lui et en ses compétences. C'est en conséquence ce qui lui permet de prendre des risques tout en faisant preuve de persévérance. De fait, tout cela concourt effectivement à sa capacité à diriger.

Tableau 47 : corrélation entre les dimensions de l'échelle de description d'un homme chef (*N = 226*)

Description d'un homme chef avec les stéréotypes de genre						
Dimensions	*M*	*SD*	*1*	*2*	*3*	*4*
1. Orientation vers les Relations Interpersonnelles	2,42	.80	**(.93)**			
2. Confiance en Soi et Prise de Risque	3,23	.93	**.35****	**(.91)**		
3. Professionnalisme	3,06	.89	**.57****	**.57****	**(.88)**	
4. Manque d'Estime pour les Autres	2,64	1,11	-.056	**.43****	-.052	**(.85)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type**p<.01, les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

Nous observons plusieurs corrélations à travers ce tableau. L'Orientation sur les Relations Interpersonnelles (M = 2,42, SD = .80) est corrélée (*r* = .35, *p* < .01) positivement à la Confiance en Soi et Prise de Risque (*M* = 3,23, *SD* = .93) d'une part. Et d'autre part, elle (L'Orientation sur les Relations Interpersonnelles) est également corrélée positivement (*r* = .57, *p* < .01) au Professionnalisme (*M* = 3,06, *SD* = .89). Et il n'existe pas de corrélation (*r* = -.05, *p* = .40) avec le Manque d'Estime pour les Autres (*M* = 2,64, *SD* = 1,11).

Ces résultats démontrent que le fait d'être orienté sur les relations interpersonnelles doit intégrer aussi bien le professionnalisme qu'une nécessité à avoir confiance en ses capacités (homme chef) et à prendre des risques. Toutefois, l'inexistence d'une corrélation avec le

manque d'estime pour les autres prouve bien que pour entretenir une relation avec les collaborateurs, il faut avoir de l'estime pour ces derniers. Le Professionnalisme (*M* = 3,06, *SD* = .89) est corrélé positivement (*r* = .57, *p* < .05) à la Confiance en Soi et Prise de Risque (*M* = 3,23, *SD* = .93) et n'admet aucune corrélation (*r* = .05, *p* = .43) avec le Manque d'Estime pour les Autres (*M* = 2,64, *SD* = 1,11). Ce qui signifie qu'un chef homme demeure professionnel et malgré la prise de risque qui le caractérise. Pour finir, nous nous rendons compte que le Manque d'Estime pour les Autres (*M* = 2,64, *SD* = 1,11) n'est corrélé positivement (*r* = .43, *p* < .05) qu'avec la Confiance en Soi et Prise de Risque (*M* = 3,23, *SD* = .93). Le fait de se faire confiance peut entraîner le manque d'estime pour les autres dans le but de ne compter que sur lui-même dans l'exercice de son activité

Tableau 48 : corrélation entre les dimensions de l'échelle de description d'une femme-chef (*N = 226*)

Description d'une femme-chef avec les stéréotypes de genre					
Dimensions	*M*	*SD*	*1*	*2*	*3*
1. Professionnalisme	3,54	.90	**(.94)**		
2. Orientation vers les Relations Interpersonnelles	3,24	.94	**.59****	**(.93)**	
3. Domination	2,03	.73	**.26****	**.152***	**(.71)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, RI : Relations Interpersonnelles, * P<.05 **p<.01, les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

Nous notons que le Professionnalisme (*M* = 3,54, *SD* = .90) est corrélé (*r* = .59, *p* < .01) positivement à l'Orientation sur les Relations Interpersonnelles (*M* = 3,24, *SD* = .94), mais également, (*r* = .26, *p* < .01) à la Domination (*M* = 2,03, *SD* = .73). Ainsi, le professionnalisme entraîne une certaine capacité à être porté sur le relationnel avec les collaborateurs, tout en gardant sa position de supériorité. La corrélation (*r* = .15, *p* < .05) entre l'Orientation sur les Relations Interpersonnelles (*M* = 3,24, *SD* = .94) et la dimension Domination (*M* = 2,03, *SD* = .73) vient corroborer ce résultat précédent. D'après les salariés français, une femme-chef se caractérise par une capacité à être professionnelle tout en mettant en avant une prise en compte de l'aspect humain et en s'efforçant à garder cet esprit de domination qui lui permet de démontrer sa supériorité.

Pour la suite de nos analyses, nous souhaitons voir si les trois principales variables (la description du chef idéal, la description d'un homme chef et la description d'une femme-chef) sont corrélées.

2.2.2. Analyse des corrélations entre la description du chef idéal, la description d'un homme chef et la description d'une femme-chef

Tableau 49 : corrélation entre la description du chef idéal, la description d'un homme chef et la description d'une femme-chef (*N = 226*)

Corrélations entre variables					
Variables	*M*	*SD*	*1*	*2*	*3*
1. Description du chef idéal	3,67	.43	**(.79)**		
2. Description d'une femme-chef	3,14	.71	**.28****	**(.76)**	
3. Description d'un homme chef	2,85	.65	**.26****	**.81****	**(.85)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, **p<.01, les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des échelles.*

Les résultats nous montrent que d'une part, la description du chef idéal (*M* = 3,67, *SD* = .49) est corrélée positivement, (r = .26, p < .01) à la description d'un homme chef, (*M* = 2,85, *SD* = .65). Ce qui confirme notre hypothèse H7 à travers laquelle nous nous attendions à ce que ces deux variables soient positivement corrélées en ce sens que les éléments de description du chef hiérarchique idéal seraient les mêmes que les éléments de description du chef hiérarchique homme. D'autre part, la description du chef idéal est corrélée (r = .28, p < .01) positivement à la description d'une femme-chef (*M* = 3,14, *SD* = .71). Cela infirme notre hypothèse H8 qui prédisait une absence de corrélation entre la description du chef idéal et la description d'un homme chef. Ce qui revient à dire que pour les salariés français, le chef idéal a aussi bien les caractéristiques d'un chef homme que celles d'une femme-chef. Pour aller plus loin, nous constatons à travers nos résultats que la description d'un homme chef (*M* = 2,85, *SD* = .65) est très fortement corrélée positivement, (r = .81, p < .01) à la description d'une femme-chef (*M* = 3,14, *SD* = .71). Ce résultat vient conforter le précédent, en ce sens qu'il démontre que les personnes interrogées n'opposent pas une grande distinction dans la description d'un homme chef et celle d'une femme-chef.

3. Analyses confirmatoires à l'aide de la méthode par équations structurelles

- **Échelle de description du manager idéal**

Avant d'effectuer ces analyses, il est important de vérifier les conditions d'application des équations structurelles. Pour cela, trois principales conditions sont requises. La première condition concerne la taille de l'échantillon qui doit être supérieure à 150 observations. Cette condition est remplie car notre échantillon est composé de 226 participants (aucune valeur manquante n'a été observée). La seconde condition tient à la multi normalité des variables de l'analyse. Les résultats de l'analyse de normalité sont présentés en annexe (Annexe n° 16 pour l'échelle du chef idéal, annexe n° 17 pour l'échelle de chef homme et annexe n° 18 pour chef femme) test de normalité et matrice de corrélations). Vous trouverez également la matrice de corrélation et les statistiques descriptives des variables de mesure. Certaines variables présentent un Kustosis supérieur au seuil de 1,96, ce qui indique leur non-normalité. Afin de vérifier la stabilité des résultats, nous effectuerons une procédure de bootstrap de 250 échantillons aléatoires et procéderons au test de Bollen-Stine. La troisième condition tient à l'orthogonalité des termes d'erreurs. Nous analyserons pour ce faire les indices de modifications afin de nous assurer que ceux-ci ne présentent pas de valeurs trop importantes.

Les items retenus pour chaque échelle suite à l'épuration sont présentés en annexe n° 9 : items retenus après analyses confirmatoires (Échelle-chef idéal France). Le modèle de mesure présente des résultats pas très satisfaisants (voir les résultats dans le Tableau 50). Ces résultats indiquent : $\chi^2/113 = 5\,438$, $p = 0{,}000$; RMSEA = 0,140; AGFI = 0,679; GFI = 0,763; SRMR = 0,120; TLI = 0,692; CFI = 0.744 et AIC du modèle de mesure = 694 534 < AIC du modèle indépendant = 2 127 281. Le test de bootstrap de Bollen-Stine présente une signification de 0,005. L'analyse des paramètres estimés indique que chacune des variables de mesure est significativement reliée à la variable latente spécifiée dans le modèle (Test-t > 1.96 et $p < 0{,}05$). Les indices de modification présentent des valeurs relativement faibles. Toutefois, la structure de chacune des échelles de mesure n'est pas confirmée.

Tableau 50 : Résultats des paramètres estimés pour le modèle de mesure

	Items	Lambdas standardisés	Erreur standard	Test-t (a)
Orientation relation interpersonnelle	ORI15	0,378		
	ORI14	0,766	0,382	5 447
	ORI13	0,745	0,470	5 408
	ORI12	0,838	0,462	5 557
	ORI11	0,722	0,405	5 364
	ORI10	0,764	0,388	5 443
Capacité à Diriger	CADI9	0,669		
	CADI8	0,403	0,113	5 327
	CADI6	0,680	0,096	8 445
	CADI5	0,718	0,120	8 804
	CADI4	0,746	0,124	9 040
Prise de Risque et Persévérance	PRP17	0,767		
	PRP16	0,862	0,094	11 055
	PRP2	0,480	0,094	6 729
Confiance en Soi	CONSOI7	0,588		
	CONSOI3	0,859	0,132	8 908
	CONSOI1	0,811	0,181	8 726

Indices d'adéquation	
X² / ddl	5,43
RMSEA (b)	0,140
AGFI	0,679
GFI	0,763
SRMR	0,120
TLI	0,692
CFI	0,744
AIC	694 534

(a) Tous les test-t sont significatifs à $p < 0,001$
(b) Intervalle de confiance de 95 %

Suite à ces analyses, nous avons ensuite évalué la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante des échelles (voir les résultats dans le Tableau 51). En ce qui concerne l'analyse de la fiabilité, chaque échelle présente des résultats de fiabilité satisfaisants avec des alphas de Cronbach compris entre 0,72 et 0,85.

Tableau 51 : Résultats de fiabilité, validité convergente et validité discriminante

Carré des corrélations					
Construit	Validité convergente	Orientation relation interpersonnelle	Capacité à diriger	Prise de risque et persévérance	Confiance en soi
Orientation relation interpersonnelle	**0.52 (a)**	*0.85 (b)*			
Capacité à Diriger	**0,43**	0.10 (c)	*0,77*		
Prise de Risque et Persévérance	**0,52**	0,36	0,01	*0,72*	
Confiance en Soi	**0,58**	0,16	0,16	0,37	*0,77*

(a) La variance extraite moyenne par construit (aussi appelée validité convergente) est présentée dans la deuxième colonne et est en gras.
(b) Les coefficients alpha sont présentés dans la diagonale et sont en italique.
(c) Les carrés des corrélations entre les construits sont présentés dans le triangle inférieur.

Des résultats contenus dans le tableau n° 51, il ressort que l'une des variables présente une validité convergente de 0,43, qui est faible (nous décidons de la conserver pour la suite de nos analyses). Les autres ont atteint ou dépassé le seuil de 0,50, elles ont donc une validité convergente satisfaisante. Nous avons ensuite évalué la validité discriminante qui semble avérée, car pour que la validité discriminante le soit, il faut que la validité convergente (ou variance extraite) soit supérieure au carré des corrélations avec toutes les autres variables latentes de l'analyse. Cette condition est remplie et la validité discriminante de chacune des échelles est avérée (tableau n° 51).

- **Échelle de description d'un homme manager**

Les items retenus pour chaque échelle suite à l'épuration sont présentés en annexe n° 9 : items retenus après analyses confirmatoires (Échelle chef homme France). Nous avons suivi la même procédure pour le test de mesure et sur la base des critères retenus, le modèle de mesure présente des résultats pas très satisfaisants (voir les résultats dans le Tableau 52). Ces résultats indiquent : $\chi^2/203 = 6,64$, p = 0,000; RMSEA = 0,158; AGFI = 0,576; GFI = 0,660; SRMR = 0,124; TLI = 0,726; CFI = 0.759 et AIC du modèle de mesure = 1 448 544 < AIC du modèle indépendant = 5 030 041. Le test de bootstrap de Bollen-Stine présente une signification de 0,005. L'analyse des paramètres estimés indique que chacune des variables de mesure est significativement reliée à la variable latente spécifiée dans le modèle (Test-t > 1.96

et p < 0,05). Les indices de modification présentent des valeurs relativement faibles. La structure de chacune des échelles de mesure est toutefois confirmée.

Tableau 52 : Résultats des paramètres estimés pour le modèle de mesure

	Items	Lambdas standardisés	Erreur standard	Test-t (a)
Orientation relations humaines	ORH7	0,896		
	ORH8	0,848	0,055	18 370
	ORH9	0,957	0,043	24 886
	ORH10	0,900	0,046	21 105
	ORH11	0,807	0,055	16 571
	ORH12	0,819	0,058	17 073
	ORH21	0,485	0,073	7 877
Confiance en Soi et Prise de Risque	CONSOPR1	0,828		
	CONSOPR2	0,741	0,068	12 703
	CONSOPR3	0,903	0,059	17 082
	CONSOPR4	0,683	0,074	11 370
	CONSOPR5	0,746	0,068	12 814
	CONSOPR6	0,807	0,068	14 356
	CONSOPR13	0,691	0,068	11 535
Professionnalisme	PROF14	0,848		
	PROF15	0,884	0,057	16 838
	PROF16	0,781	0,050	13 879
	PROF17	0,736	0,059	12 716
	PROF22	0,683	0,058	11 459
Manque d'Estime pour les Autres	MEA18	0,965		
	MEA19	0,890	0,049	19 595
	MEA20	0,640	0,068	11 318

Indices d'adéquation	
X^2 / ddl	6,64
RMSEA (b)	0,158
AGFI	0,576
GFI	0,660
SRMR	0,124
TLI	0,726
CFI	0,759
AIC	1 448 544

(a) Tous les test-t sont significatifs à p < 0,001
(b) Intervalle de confiance de 90 %

Suite à ces analyses, nous avons aussi évalué la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante des échelles (voir les résultats dans le Tableau 53). En ce qui concerne l'analyse de la fiabilité, l'alpha de Cronbach a été utilisé. Chaque échelle présente des résultats de fiabilité satisfaisants avec des alphas compris entre 0,63 et 0,89. La validité convergente a été évaluée selon la procédure préconisée par Fornell et Larcker (1981) pour vérifier la cohérence interne de l'échelle de mesure et elle permet de vérifier que les variables de mesures reliées à un même construit latent sont supérieures à 0,50.

Tableau 53 : Résultats de fiabilité, validité convergente et validité discriminante

	Carré des corrélations				
Construit	Validité convergente	Orientation relation humaine	Professionnalisme	Prise de risque	Manque d'Estime pour les Autres
Orientation relation humaine	**0.68 (a)**	*0.93 (b)*			
Confiance en Soi et Prise de Risque	**0,60**	0.13 (c)	*0,91*		
Professionnalisme	**0,62**	0,38	0,36	*0,88*	
Manque d'Estime pour les Autres	**0,71**	0,02	0,16	*0,03*	*0,85*

(a) La variance extraite moyenne par construit (aussi appelée validité convergente) est présentée dans la deuxième colonne et est en gras.
(b) Les coefficients alpha sont présentés dans la diagonale et sont en italique.
(c) Les carrés des corrélations entre les construits sont présentés dans le triangle inférieur.

Contenus dans le tableau n° 53, il ressort des résultats que l'une des variables présente une validité convergente supérieure à 0,50. Ces variables ont donc une validité convergente satisfaisante. De plus, la condition de la validité discriminante est remplie au regard des résultats obtenus. La validité discriminante de chacune des échelles est avérée (tableau n° 4). Toutefois, nous constatons des très faibles corrélations entre plusieurs dimensions de nos échelles : entre non seulement le manque d'estime pour les autres et l'orientation relation humaine, mais aussi entre le professionnalisme et la prise de risque.

- **Échelle de description d'une femme manager**

Les items retenus pour chaque échelle suite à l'épuration sont présentés en annexe n° 9 : items retenus après analyses confirmatoires (Échelle chef femme France). La procédure pour le test de mesure demeure la même et sur la base des critères retenus, le modèle de mesure

présente des résultats non satisfaisants (voir les résultats dans le Tableau 54). Ces résultats indiquent : $\chi^2/186 = 7{,}28$, $p = 0{,}000$; RMSEA = 0,167; AGFI = 0,574; GFI = 0,657; SRMR = 0,116; TLI = 0,704; CFI = 0.738 et AIC du modèle de mesure = 1 444 203 < AIC du modèle indépendant = 4 710 262. Le test de bootstrap de Bollen-Stine présente une signification de 0,005. L'analyse des paramètres estimés montre que chacune des variables de mesure est significativement reliée à la variable latente spécifiée dans le modèle (Test-t > 1.96 et $p < 0{,}05$). Les indices de modification présentent des valeurs relativement faibles. La structure de chacune des échelles de mesure est donc confirmée.

Tableau 54 : Résultats des paramètres estimés pour le modèle de mesure

	Items	Lambdas standardisés	Erreur standard	Test-t (a)
Professionnalisme	PROFE1	0,742		
	PROFE2	0,729	0,080	11 228
	PROFE3	0,806	0,075	12 565
	PROFE5	0,858	0,080	13 486
	PROFE6	0,796	0,084	12 391
	PROFE16	0,857	0,078	13 462
	PROFE17	0,895	0,075	14 146
	PROFE19	0,826	0,078	12 909
	PROFE23	0,886	0,079	13 982
Orientation relations humaines	ORHu7	0,850		
	ORHu8	0,841	0,062	16 292
	ORHu9	0,943	0,056	20 189
	ORHu10	0,883	0,070	17 801
	ORHu11	0,788	0,065	14 607
	ORHu14	0,759	0,062	13 794
	ORHu18	0,702	0,062	12 290
	ORHu22	0,602	0,069	9 998
Domination	DOM4	0,534		
	DOM12	0,659	0,164	6 474
	DOM20	0,432	0,166	4 946
	DOM21	0,813	0,242	6 621

Indices d'adéquation	
X² / ddl	7,28
RMSEA (b)	0,167
AGFI	0,574

GFI	0,657
SRMR	0,116
TLI	0,704
CFI	0,738
AIC	1 444 203

(a) Tous les test-t sont significatifs à p < 0,001
(b) Intervalle de confiance de 95 %

Puis, nous avons évalué la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante des échelles (Voir les résultats dans le Tableau 55). En ce qui concerne l'analyse de la fiabilité, l'alpha de Cronbach a été utilisé. Chaque échelle présente des résultats de fiabilité satisfaisants avec des alphas compris entre 0,71 et 0,93. La validité convergente a été évaluée afin de vérifier la cohérence interne de l'échelle de mesure, elle permet donc de vérifier que les variables de mesures reliées à un même construit latent sont supérieures à 0,50.

Tableau n° 55 : Résultats de fiabilité, validité convergente et validité discriminante

	Carré des corrélations			
Construit	Validité convergente	Professionnalisme	Orientation relations humaines	Domination
Professionnalisme	**0.74 (a)**	*0.94 (b)*		
Orientation relations humaines	**0,64**	0.30 (c)	*0,93*	
Domination	**0,39**	0,10	0,004	*0,71*

(a) La variance extraite moyenne par construit (aussi appelée validité convergente) est présentée dans la deuxième colonne et est en gras.
(b) Les coefficients alpha sont présentés dans la diagonale et sont en italique.
(c) Les carrés des corrélations entre les construits sont présentés dans le triangle inférieur.

Les résultats sont contenus dans le tableau n° 55 dont il ressort que l'une des variables présente une validité convergente de 0,39 qui est très faible (nous ne la conservons pas). Les autres ont dépassé le seuil de 0,50, elles ont donc une validité convergente satisfaisante. Nous avons ensuite évalué la validité discriminante qui permet de s'assurer qu'un construit voit sa variance mieux expliquée par ses indicateurs de mesure que par tout autre construit latent. Toutes les validités discriminantes sont avérées, car chaque validité convergente (ou variance extraite) est supérieure au carré des corrélations avec toutes les autres variables latentes de l'analyse. Cette condition est remplie et la validité discriminante de chacune des échelles est

avérée (tableau n° 55). Toutefois, nous constatons une faible corrélation entre l'orientation relations humaines et la Domination.

IV. Comparaison France-Gabon

Au terme de la présentation et de l'analyse des résultats issus de nos travaux de recherche sur les terrains français et gabonais, nous souhaitons maintenant effectuer une comparaison entre les deux pays. Le but pour nous est non seulement de mettre en évidence les similarités, mais aussi les éléments de distinction qui les caractérisent. Nous allons donc dans un premier temps relever les aspects de validation des différentes échelles dans les deux contextes à travers une confrontation des résultats. Dans un second temps, nous aborderons les résultats relatifs à la validation, ou non de nos hypothèses.

4.1.Confrontation et analyse des résultats

4.1.1. Validation des échelles de mesure

Avant d'effectuer nos analyses approfondies, nous avons réalisé des tests d'évaluations de nos échelles de mesure aussi bien en France qu'au Gabon. Les échelles d'adhésion aux stéréotypes de genre que nous avons utilisées ont été adaptées d'échelles déjà existantes. Il nous semblait nécessaire de mesurer aussi bien la cohérence interne de ces échelles que leur fiabilité en fonction de nos terrains de recherche. Cet exercice avait pour objectif de montrer la pertinence des outils utilisés et ainsi prévenir l'exploitabilité et la recevabilité des résultats issus de nos études.

L'échantillon global est composé de salariés français et gabonais exerçant dans le secteur tertiaire. Ils se répartissent comme suit :

Tableau n° 56 : répartition de l'échantillon total (France/Gabon)

Variables	Modalités	France		Gabon	
		Effectif	*Pourcentage*	*Effectif*	*Pourcentage*
Sexe des participants	Homme	101	44,7	125	57,3
	Femme	125	55,3	93	42,7
Âges des participants	18-30	54	23,9	67	30,7
	31-40	97	42,9	104	47,7
	41-50	43	19,0	38	17,4
	51 et plus	32	14,2	09	04,1
Sexe du supérieur	Homme	168	74,3	156	71,6

hiérarchique	Femme	58	25,7	62	28,4
Types d'entreprises	PME	30	13,2	59	27,1
	TPE	44	19,5	39	17,9
	ETI	51	22,6	51	23,4
	GE	101	44,7	69	31,7

L'échantillon total, comme nous pouvons le remarquer dans ce tableau, montre qu'au Gabon et en France la répartition en fonction du sexe des participants est différente. En effet, en France il y a plus de femmes (125, 55,3 %) que d'hommes (101, 44,7 %) qui ont participé à notre étude. Au Gabon en revanche, nous remarquons la situation inverse avec plus d'hommes (125, 57,3 %) que de femmes (93, 42,7 %). Toutefois, il y a une quasi-similitude en ce qui concerne le sexe du supérieur hiérarchique direct de nos participants, avec plus d'hommes aussi bien en France (168, 74,3 %) qu'au Gabon, que de femmes [France (58, 25,7 %) ; Gabon (62, 28,4 %)]. Cette donnée va dans le sens d'une plus grande représentativité des hommes à des postes à hautes responsabilités comparativement aux femmes.

En France, nous observons que la tranche d'âge la plus représentée est celle de 31 à 40 ans (97, 42,9 %), suivie des 18 à 30 ans (54, 23,9 %), puis des 41 à 50 ans (43, 19 %), enfin 51 ans et plus (32, 14,2 %). Au Gabon, la répartition est également quasiment la même, avec comme tranche la plus représentative, celle de 31 à 40 ans (104, 47,7 %), ensuite 18 à 30 ans (67, 30,7 %), puis 41 à 50 ans (38, 17,1 %) et pour finir les 51 ans et plus (09, 04,1 %).

Le dernier élément que nous souhaitons mettre en évidence est le type d'entreprises dans lesquelles nous avons effectué notre enquête. Les résultats montrent qu'en France la majorité des sujets exerce en grande entreprise (GE : 101, 44,7 %), suivie des entreprises à taille intermédiaire (ETI : 51, 22,6 %), puis les très petites entreprises (TPE : 44, 19,5 %), enfin les petites et moyennes entreprises (PME : 30, 13,2 %). Au Gabon, il y a plus de sujets dans les grandes entreprises (GE : 69, 31,7 %), suivi des petites et moyennes entreprises (PME : 59, 27,1 %), puis les entreprises de taille intermédiaire (ETI : 51, 23,4 %) et enfin les très petites entreprises ferment la marche du podium (TPE : 39, 17,9 %).

Avant d'entreprendre les résultats entre les deux pays dans une perspective de comparaison, nous souhaitons mettre en évidence une synthèse des éléments de validation des échelles de mesure. Pour cela, nous allons présenter simultanément les indices de cohérence interne (alpha de Cronbach) de chaque échelle obtenue après la réalisation des ACP lors de l'analyse

des résultats de chaque pays. Le tableau ci-dessous synthétise toutes les données de manière à mieux se les représenter.

Tableau 57 : synthèse des alphas de Cronbach des échelles de mesure (Gabon/France)

GABON			
Échelles	Alpha échelle générale	Alpha sous échelle stéréotypes masculins	Alpha sous échelle stéréotypes féminins
Chef idéal	.77 (14)	.66 (7)	.85 (7)
Homme chef	.84 (16)	.70 (10)	.89 (6)
Femme chef	.86 (18)	.77 (11)	.88 (7)
France			
Chef idéal	.79 (17)	.76 (10)	.85 (7)
Homme chef	.91 (22)	.89 (15)	.94 (7)
Femme chef	.93 (21)	.91 (12)	.89 (9)

Note : Les chiffres entre parenthèses correspondent aux nombres d'items retenus pour chaque échelle ou sous-échelle.

Ce tableau nous montre des indices de fiabilités acceptables (et pour certains assez forts), aussi bien en France qu'au Gabon. Un seul élément paraît en dessous du seuil requis : la sous-dimension masculinité au Gabon semble ne pas présenter une consistance cohérence interne élevée ($\alpha = .66 < .70$, seuil d'acceptabilité). Nous décidons tout de même de conserver ces éléments car dans l'ensemble, les résultats sont acceptables.

4.1.2. Validation des hypothèses de recherche

Tableau 58 : comparaison de moyennes entre les stéréotypes de genre masculins et les stéréotypes de genre féminins pour le chef idéal (Gabon/France)

Variable	***M***	***SD***	***t***	***dl***	***P***	***CM***
Description du chef hiérarchique idéal (Gabon, *N = 218*)	3,71	.64				
-Avec des stéréotypes de genre masculins (STG_M)	4,00	.65	-5,24	217	.00	STG_M < STG_F Rejet de H0
-Avec des stéréotypes de genre féminins (STG_F)						

Description du chef hiérarchique idéal (France, *N = 226*)						
-Avec des stéréotypes de genre masculins (STG_M)	3,48	.54	-8,32	225	.00	STG_M < STG_F
-Avec des stéréotypes de genre féminins (STG_F)	3,91	.67				Rejet de H0

Note : STG : Stéréotypes de genre, M : Masculin, F : Féminin

Les hypothèses de recherche stipulaient que : le chef hiérarchique idéal serait décrit avec davantage de stéréotypes de genre masculins que des stéréotypes de genre féminins, aussi bien par les salariés gabonais que par les salariés français (H4). Nous nous attendions à ce que les chefs femmes soient décrites avec plus de stéréotypes de genre féminins que de stéréotypes de genre masculins (H5). Et inversement, les chefs hommes seraient plutôt décrits avec plus de stéréotypes de genre masculins comparativement aux stéréotypes de genre féminins (H6).

En ce qui concerne notre H4, nous constatons qu'elle n'est pas validée dans les deux contextes. Au Gabon, la description du chef hiérarchique idéal $t(217) = -5{,}24$; $p < .01$, est faite avec plus de stéréotypes de genre féminins ($M = 4{,}00$; $SD = .65$) en comparaison avec les stéréotypes de genre masculin ($M = 3{,}71$; $SD = .64$). Il en est de même en France où la description du chef hiérarchique idéal $t(225) = -8{,}32$; $p < .01$, est faite avec beaucoup plus de stéréotypes de genre féminin ($M = 3{,}91$; $SD = .67$) que de stéréotypes de genre masculin ($M = 3{,}48$; $SD = .54$).

En somme, lorsqu'il s'agit pour les salariés de décrire ce qui selon eux caractérise un chef idéal, c'est-à-dire les éléments qu'ils estiment être importants pour un bon chef, ces derniers présentent davantage de traits féminins que des traits masculins.

Tableau 59 : comparaison de moyennes entre les stéréotypes de genre masculins et les stéréotypes de genre féminins pour un chef homme (Gabon/France)

Variable	***M***	***SD***	***t***	***dl***	***P***	***CM***
Description d'un homme chef (Gabon)						
-Avec des stéréotypes de genre masculins (STG_M)	3,87	.56	-1,64	217	.10	STG_M = STG_F
-Avec des stéréotypes de genre féminins (STG_F)	3,79	.80				Non-rejet de H0
Description d'un homme chef (France)						
-Avec des stéréotypes de genre masculins	3,02	.73				

(STG_MH)			9,30	225	.00	STG_MH > STG_FH
-Avec des stéréotypes de genre féminins (STG_FH)	2,51	.81				Rejet de H0

Note : STG : Stéréotypes de genre, M : Masculin, F : Féminin

Pour vérifier notre hypothèse H6 (hommes seraient décrits avec davantage de stéréotypes de genre masculin comparativement aux stéréotypes de genre féminin), nous avons comparé les moyennes entre l'usage des stéréotypes de genre masculin et l'usage des stéréotypes de genre féminins (au Gabon et en France). Les résultats au Gabon montrent que, la description d'un chef homme $t(217) = -1{,}24$; $p = .10$, est faite aussi bien avec des stéréotypes de genre masculin ($M = 3{,}87$; $SD = .56$) qu'avec les stéréotypes de genre féminin ($M = 3{,}79$; $SD = .80$). Ce qui infirme notre H6 de départ dans le contexte gabonais. Les résultats en France nous montrent que : la description d'un homme chef, $t(225) = 9{,}30$; $p < .01$, est faite avec davantage de stéréotypes de genre masculin ($M = 3{,}02$; $SD = .73$) en comparaison avec les stéréotypes de genre féminin ($M = 2{,}51$; $SD = .81$). Ce résultat confirme notre hypothèse H6.

En somme, ces analyses nous ont permis de mettre en évidence le fait qu'au Gabon, un homme qui occupe un poste de direction est perçu avec aussi bien des qualités ou des traits dits féminins que des qualités ou traits dits masculins. En revanche en France, cela n'a pas été avéré. En effet, un homme chef (ou qui occupe un poste de direction) est perçu comme possédant plus de qualités ou traits masculins comparativement aux traits féminins. L'hypothèse H6 est donc confirmée en France et infirmée au Gabon.

Tableau 60 : comparaison de moyennes entre les stéréotypes de genre masculins et les stéréotypes de genre féminins pour un chef homme (Gabon/France)

Variable	***M***	***SD***	***t***	***dl***	***P***	***CM***
Description d'une femme-chef (Gabon)						
-Avec des stéréotypes de genre masculins (STG_M)	3,86	.56	-.46	217	.64	STG_M = STG_F
-Avec des stéréotypes de genre féminins (STG_F)	3,88	.70				Non-rejet de H0
Description d'une femme-chef (France)						
-Avec des stéréotypes de genre masculins (STG_MF)	3,22	.77	3,90	225	.00	STG_MF > STG_FF
-Avec des stéréotypes de genre féminins (STG_FF)	3,03	.82				Rejet de H0

Note : M=Moyenne SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision) ; dl=Degré de liberté, STG_MF : stéréotypes de genre masculin femme chef, STG_FF : stéréotypes de genre féminin femme chef

L'hypothèse H5 stipulait qu'une femme-chef serait décrite avec davantage de stéréotypes de genre féminins que de stéréotypes de genre masculins. Au Gabon, cela semble invalidé car la description, $t(217) = -0{,}46$; $p = .64$, est faite aussi bien avec des stéréotypes de genre masculin ($M = 3{,}86$; $SD = .56$) qu'avec les stéréotypes de genre féminin ($M = 3{,}88$; $SD = .70$). Et en France, la description d'une femme-chef, $t(225) = 3{,}90$; $p < .01$, est faite avec davantage de stéréotypes de genre masculin ($M = 3{,}22$; $SD = .73$) en comparaison avec les stéréotypes de genre féminin ($M = 3{,}03$; $SD = .82$). Ce résultat infirme notre hypothèse H5 qui stipulait qu'une femme-chef serait décrite avec bien plus de stéréotypes de genre féminins que masculins.

Tout bien considéré, nous n'avons pas pu confirmer notre hypothèse dans les deux contextes. Toutefois, il existe tout de même une différence entre le Gabon et la France en ce qui concerne la description d'une femme-chef par les salariés. Au Gabon, elle est perçue aussi bien avec des traits masculins que féminine et en France, elle est perçue avec davantage de traits masculins comparativement aux traits féminins.

Tableau 61 : corrélation entre la description du chef idéal, la description d'un homme chef et la description d'une femme-chef (comparaison Gabon/France)

Gabon (N = 218)					
Variables	*M*	*SD*	*1*	*2*	*3*
1. Description du chef idéal	3,87	.50	**(.77)**		
2. Description d'un homme chef	3,85	.58	**.40****	**(.84)**	
3. Description d'une femme-chef	3,87	.54	**.38****	**.54****	**(.86)**
France (N = 226)					
1. Description du chef idéal	3,67	.43	**(.79)**		
2. Description d'une femme-chef	3,14	.71	**.28****	**(.76)**	
3. Description d'un homme chef	2,85	.65	**.26****	**.81****	**(.85)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, **p<.01, les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des échelles.*

La comparaison Gabon/France des résultats issus de l'analyse des corrélations qui existent entre nos variables, présentée dans le tableau ci-dessus, nous montre de manière générale que

dans les deux contextes, il existe des similitudes. Nous nous rendons notamment compte que : au Gabon, la description du chef idéal (M = 3,87, SD = .50) est corrélée positivement, (r = .40, p < .01) à la description d'un homme chef, (M = 3,85, SD = .58). Cela confirme notre hypothèse H7 selon laquelle nous nous attendions à ce que ces deux variables soient positivement corrélées. En France également, la description du chef idéal (M = 3,67, SD = .49) est corrélée positivement, (r = .26, p < .01) à la description d'un homme chef, (M = 2,85, SD = .65). De plus, les résultats nous montrent également une corrélation positive (r = .38, p < .01) entre la description du chef idéal (M = 3,87, SD = .50) et la description d'une femme-chef (M = 3,87, SD = .54) au Gabon. La même chose est observable en France avec la description du chef idéal qui est corrélée (r = .28, p < .01) positivement à la description d'une femme-chef (M = 3,14, SD = .71). Notre hypothèse H8 stipulait que nous nous attendions à ce qu'il y ait une absence de corrélation entre la description du chef idéal et la description d'un homme chef. Elle est par conséquent non confirmée aussi bien au Gabon qu'en France. Enfin, la description d'un homme chef, (M = 3,85, SD = .58) est positivement corrélée (r = .40, p < .01) avec la description d'une femme-chef (M = 3,87, SD = .54) au Gabon, il en est de même pour la France [la description d'un homme chef (M = 2,85, SD = .65) est très fortement corrélée positivement, (r = .81, p < .01) la description d'une femme-chef (M = 3,14, SD = .71)].

En somme, nous retenons que les trois variables (la description du chef idéal, la description d'un homme chef et la description d'une femme-chef) à travers les stéréotypes de genre sont positivement corrélées dans les contextes gabonais et français. En d'autres termes, lorsqu'il s'agit pour les salariés de mettre en évidence les caractéristiques qui décrivent le mieux les différents chefs, ces derniers font usage des traits aussi bien masculins que féminins. Nous relevons tout de même une légère différence entre nos deux échantillons. En effet, il existe en France une très forte corrélation (r = .81, p < .01) entre la description d'un homme chef et la description d'une femme-chef. Cette corrélation existe également au Gabon, mais elle est moins élevée (r = .40, p < .01).

V. Discussion partielle (Étude n° 2)

L'objectif de cette étude était de mettre en évidence la description, à travers les stéréotypes de genre, que les salariés font du chef/manager idéal dans un premier temps, et d'un chef/manager homme et d'une chef/manager femme, en fonction de leur expérience et leurs préférences dans un deuxième temps. Ces différentes descriptions nous ont permis de relever aussi bien des similitudes que des différences entre les trois catégories de chefs/managers et cela en France et au Gabon. En somme, les résultats nous montrent que la description du chef/manager idéal est faite avec davantage de stéréotypes de genre féminins que masculins, ce qui ne confirme pas notre hypothèse n° 4 à travers laquelle nous nous attendions à ce que cette description soit faite avec beaucoup plus de stéréotypes de genre masculins que féminins.

Ce résultat met à mal l'idée d'une conception traditionnellement masculine de celui/celle qui occupe une position de dirigeant. Une idée qui a été et continue d'être nourrie par cette occupation majoritaire des postes de direction et des cercles de pouvoir par les hommes (Kark, Waismel-Manor & Shamir, 2012 ; Battagliola, 2008). L'existence d'une théorie sur la catégorisation du leader par les individus prend forme au regard des spécificités qui sont attribuées à ce dernier. Cela part déjà du principe selon lequel, le leader ne s'auto déclare pas, et il n'est ni nommé ni imposé. Il naît plutôt de la situation. Cela implique que dans un groupe, celui qui apparaît comme le leader, c'est-à-dire celui que tout le monde suit, doit justifier de certaines caractéristiques telles que la capacité à influencer les autres, ou encore la capacité à les faire adhérer à une idée ou à un projet.

De plus, Lord, Foti, et Philips (1982) ont abordé l'idée d'une théorie de la catégorisation du leader basée sur la conception selon laquelle, nos expériences et observations des leaders en action nous aident à encoder des attitudes et des comportements de ces derniers et former ainsi un ensemble de traits prototypiques qui les définissent (Lord, Foti & De Vader, 1984). En d'autres termes, si sur la base de nos expériences et observations nous nous rendons compte qu'un leader a tendance à donner de la voix lors d'une discussion, cela peut devenir une caractéristique du leader de manière générale. Forts de cette expérience, nous pouvons décrire un leader de celui qui ne l'est pas. Étant donné que les postes à responsabilités élevées ou de direction sont jusque-là occupés par les hommes, l'expérience que les individus ont des leaders est donc basée sur leur observation des leaders hommes. De ce fait, leur demander de décrire un leader (entendons ici une personne qui occupe un poste de direction, donc chef/manager dans notre cas) les pousse à aller questionner dans leurs connaissances afin d'y

puiser ce qu'ils savent ou ce qu'ils ont vu. Nous nous attendions donc à ce que la description du chef/manager idéal soit faite avec des traits dits masculins. Cependant, nos résultats sur les échantillons gabonais et français n'ont pas permis de confirmer ces attentes.

Pour corroborer ces premiers résultats, et particulièrement dans le contexte gabonais, il s'avère que la conception d'un chef homme et la conception d'un chef femme sont assez similaires. En effet, les résultats nous montrent que les deux (chef homme et chef femme) sont décrits avec aussi bien des stéréotypes de genre masculins que des stéréotypes de genre féminins. Ce qui implique selon nous le fait que, en faisant référence à la théorie de la catégorisation du leader, les participants gabonais à nos études aient encodé des spécificités aussi bien masculines et féminines pour structurer leur conception du leader. Une implication qui ne nous étonne pas tant que cela au regard du fait que cette étude ait été réalisée dans le secteur tertiaire, un secteur très féminisé. Ainsi, cet échantillon est habitué à observer des femmes en situation de diriger, ce qui a certainement une influence sur leur représentation du leader, ses rôles, ses attitudes et ses comportements.

Pour revenir aux résultats obtenus dans le contexte français, nous avons observé un tout autre phénomène : la masculinisation des managers hommes et femmes. En effet, la description d'une femme-chef est faite avec davantage de stéréotypes de genre masculins en comparaison avec les stéréotypes de genre féminins. De même que la description d'un chef homme est faite avec davantage de stéréotypes de genre masculins en comparaison avec les stéréotypes de genre féminins. Les hypothèses n° 5 et n° 6 n'ont donc pas été validées sur cet échantillon. Ces résultats nous semblent assez logiques car même si nous nous attendions à ce qu'il y ait plus de femmes que d'hommes managers (secteur tertiaire), l'effectif général fait état d'une supériorité numérique masculine. Ainsi, en restant dans la même logique de la catégorisation du leader, les participants ont plus majoritairement plus d'expérience avec des managers hommes que femmes. Cette situation entraîne selon nous, une conception masculine du leader qu'il soit homme ou femme. De plus, ces résultats impliquent, au regard de la description qu'ils ont donnée du manager idéal, que les participants bien qu'ils aient en majorité des managers hommes, aspirent à ce que ces derniers mettent plus en avant des attributs dits féminins tels que la capacité à mettre en avant les relations humaines, le développement des méthodes collaboratives en lieu et place du cantonnement à la productivité.

Il ne s'agit plus d'opposer leadership et femme (Scott & Brown, 2006). Au contraire, les transformations sociales économiques et environnementales liées à la mondialisation

nécessitent de compter sur les hommes et les femmes et cela à différents niveaux hiérarchiques selon les besoins. Dans un contexte où les hommes sont de plus en plus mis au centre des organisations, les entreprises optent pour une redéfinition des types de gestion avec pour objectif le respect des besoins aussi bien des hommes que de l'organisation. Ainsi, étant donné que les spécificités féminines sont plébiscitées pour la description d'un manager/chef idéal, la nécessité de les impliquer dans les sphères de décisions semble plus que jamais d'actualité.

Pour finir, l'examen des analyses confirmatoires révèle que les structures de départ de nos échelles, de manière générale, ne sont pas confirmées au Gabon. En effet, il s'avère que certaines dimensions (dimension Orientation sur Soi pour l'échelle de description du chef idéal ; et dimension Prise de Risque pour les échelles de description de chefs hommes et femmes) issues des ACP n'ont pas été conservées après les analyses confirmatoires. Toutes les autres dimensions (Orientation Relation Interpersonnelles; Persévérance et Rigueur; Professionnalisme) l'ont été. Des résultats, bien qu'étant satisfaisants dans l'ensemble, ne nous permettent pas de juger notre modèle comme étant stable dans le contexte gabonais. Ce qui n'est pas le cas pour le contexte français dans lequel les différentes structures des échelles ont été confirmées. Malgré la faiblesse de la validité convergente de la dimension Domination (pour l'échelle de description de cheffe femme). Une faiblesse qui se justifie par le fait que la notion de domination féminine n'est pas assumée par les subordonnés. Ils confirment une certaine représentation de la femme douce et conciliatrice. En somme, ces résultats prouvent la difficulté à utiliser un questionnaire qui a été créé et valider dans un contexte, dans un contexte différent. L'importance de la contextualisation des méthodes (outils et techniques d'enquêtes) de recherche ne peut par conséquent pas être discutée.

Chapitre 6 : Etude 3, analyse du style de leadership des hommes et des femmes en France et au Gabon et son impact sur le niveau de satisfaction des employés.

Les premières études présentées dans les chapitres 4 et 5 nous ont permis de relever tour à tour la façon dont les managers de nos échantillons gabonais et français abordent leur travail sur la question du management des collaborateurs et du leadership et la manière avec laquelle les salariés décrivent à travers les stéréotypes de genre les hommes et les femmes managers comparativement à leur description du manager idéal. Le présent chapitre, dans la continuité de ce qui a déjà été présenté précédemment, va nous permettre de faire une analyse du style de leadership (en questionnant les salariés) des hommes et des femmes managers dans le secteur tertiaire aussi bien en France qu'au Gabon. Cela, en vue de mettre en évidence les différences et les similitudes qui se dégageront de ces deux catégories de managers. Avant de présenter nos résultats, nous allons aborder les questionnements qui structurent notre démarche de recherche.

I. Problématique, objectifs et hypothèses de recherche

1. Problématique de l'étude n° 3

Le leadership est une compétence importante qui agit sur la performance des organisations. Cette importance se traduit aujourd'hui par cette multitude de travaux de recherche (Gillet, Fouquereau, Huyghebaert & Vandenberghe, 2016 ; Blom & Alvesson, 2015 ; Hasel, 2013 ; Judge, Piccolo & Ilies, 2004 ; Lowe & Gardner, 2000 ; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996), dont le but est de mettre en évidence les facteurs ou encore les aspects liés à ce phénomène de société. Des facteurs ou aspects qui ont des effets directs ou indirects sur la performance des salariés en particulier, et de l'organisation en général. L'intérêt pour cette notion, qui traduit de manière générale l'ensemble des attitudes et comportements mis en exergue par un individu (le leader) pour influencer les membres de son équipe, trouve son écho dans le fait que la ressource humaine est de plus en plus valorisée dans les organisations. Cette valorisation passe par une figure qui va incarner le charisme, le modèle à suivre, ou encore celui qui oriente simplement l'équipe vers les objectifs à atteindre.

Nous avons plutôt vu (partie théorique) qu'il existe plusieurs approches théoriques du leadership. Nous avons aussi précisé que nous nous intéressons particulièrement à l'approche Transformationnelle-Transactionnelle-Laisser faire qui nous semble la plus aboutie comparativement aux autres approches. À travers les différentes dimensions qui les caractérisent, c'est-à-dire le charisme, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la

considération individuelle pour le leadership transformationnel ou encore la récompense contingente et la gestion par exception (active ou passive) pour le leadership transactionnel, nous pouvons appréhender les orientations que les leaders donnent à leur manière de diriger et les effets de ces orientations sur leurs équipes. Cela a été abordé par de nombreuses recherches (Barnett & Weidenfeller, 2016 ; Liu, Siu, & Shi, 2009 ; Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004). Dionne, Yammarino, Atwater, et Spangler (2004) qui ont notamment examiné le leadership transformationnel et ses effets sur le comportement de l'équipe, en postulant par exemple que le charisme, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle pourraient produire des résultats intermédiaires tels que la vision partagée, l'engagement de l'équipe, etc. , aboutissent à des résultats qui confortent l'idée selon laquelle le chef de fil, en d'autres termes le leader, a un rôle central à jouer sur la performance de l'équipe (Chou, Lin, Chang & Chuang, 2013).

Selon nous, l'un des points communs entre le leadership transformationnel et le leadership transactionnel repose sur cette relation d'échange entre le leader et ses subordonnés. La différence est que dans le cas du leadership transformationnel, le leader ne s'arrête pas à un simple échange car il a pour vocation d'amener les subordonnés à adopter une vision plus avantageuse pour l'organisation générale, une vision commune. Et en ce qui concerne le leader transactionnel, son but est de pousser les subordonnés à réaliser un travail afin d'obtenir des récompenses ou en échange de sanctions. Dans ces deux cas, on s'interroge sur l'impact réel de ces deux types de leaders sur le degré de satisfaction professionnelle des subordonnés ? Cette satisfaction est-elle durable et sur quels aspects porte-t-elle exactement ?

Avant d'essayer de répondre à ces questions, soulignons que la satisfaction est un concept étudié dans diverses disciplines dont les sciences de l'éducation, la psychosociologie, la gestion des ressources humaines, mais aussi la psychologie du travail. Ici, il est surtout en rapport avec les aspects liés au bien-être notamment au travail. Il s'agit de l'état émotionnel positif ou plaisant qui résulte de l'évaluation que la personne fait de son travail ou de ses expériences professionnelles, le travail de Locke (1969) a nourri d'autres visions plus récentes. Roussel (1996) parle par exemple de l'écart entre ce que la personne désire et ce qu'elle obtient effectivement de son travail, pour définir le concept de satisfaction professionnelle. Des éléments qui nous font comprendre que la satisfaction revêt un caractère lié aussi bien à la personne qu'à l'environnement dans lequel cette personne évolue. En d'autres termes, elle dépend non seulement des caractéristiques liées à la personne (ce qu'elle

désire, ou encore ce qui la représente en tant qu'individu ayant des aspirations), mais aussi à ce que l'environnement dans lequel elle évolue a à lui offrir de manière à satisfaire ses désirs.

Le besoin de satisfaction des désirs a une incidence sur les comportements des salariés. Il s'agit pour ces derniers d'être dans une certaine quête de réalisation de ce qu'ils souhaitent obtenir, sur le plan matériel ou affectif par exemple. Dans cette optique, il s'avère en ce sens que la satisfaction est intimement liée à la motivation. Pour tenter d'évaluer cette relation dans un contexte africain et gabonais notamment, une recherche a été réalisée auprès d'employés gabonais (Levesque, Blais & Hess, 2004). Elle mettait en lien le style de mobilisation du supérieur qui satisfait les besoins d'autodétermination, la motivation et la satisfaction au travail des subordonnés. Leurs résultats montrent que plus la motivation est autodéterminée meilleure sera la satisfaction au travail. En d'autres termes, plus le subordonné s'auto motive à atteindre un objectif, plus il sera satisfait car il a tendance à tout mettre en œuvre pour y parvenir. Des résultats forts intéressants, qui nous amènent tout de même à examiner l'influence directe du style de leadership du manager sur le degré de satisfaction au travail des subordonnés.

L'étude des facteurs qui influencent la satisfaction au travail et des dimensions qui la caractérisent nous paraît importante et des recherches (Flanchec, Mullenbach-Servayre & Rojot, 2015 ; Amathieu & Chaliès, 2014 ; Alves, Gosse & Sprimont, 2010) ont tenté de s'en approprier les contours. Il en ressort de manière générale, comme nous le disions déjà, que deux principaux groupes de facteurs peuvent influencer le degré de satisfaction des salariés : les facteurs internes (liés à l'individu) et les facteurs externes (liés à l'organisation ou l'environnement de travail). En ce qui concerne les facteurs liés à l'individu, nous avons par exemple le type personnalité, le sentiment d'auto-efficacité, etc., et pour les facteurs externes, nous avons notamment les conditions de travail, les moyens mis à disposition pour l'atteinte des objectifs. Ces différents éléments participent plus ou moins à la satisfaction des salariés sur le plan professionnel.

Lorsque nous nous focalisons sur les facteurs externes, en l'occurrence ceux qui sont liés à l'environnement de travail, il y a un élément clé qui joue un rôle très important dans la réalisation des objectifs des salariés : c'est le manager. Le manager (ou leader dans notre cas) à travers sa manière de diriger va influencer son équipe grâce à une directive qu'il met en place pour la réalisation des objectifs organisationnels. La manière d'aborder son travail va dépendre de plusieurs éléments : personnalité, organisation, compétences, etc., d'une part, et d'autre part, elle va mettre en évidence un style de leadership particulier. Aussi venons-nous à

nous demander dans quelle mesure le style de leadership peut avoir une influence sur le degré de satisfaction des salariés. Plus précisément, quel est le style de leadership entre le transactionnel, le transformationnel et le laisser-faire ? Qui aura une influence positive (ou négative) sur la satisfaction professionnelle des subordonnés ?

Il ressort de nos lectures qu'il existe un débat sur les liens entre le genre et le style de leadership. Il y a en effet d'un côté les chercheurs qui estiment qu'il existe effectivement des différences entre les hommes et les femmes dans la manière de diriger, et de l'autre ceux qui pensent au contraire qu'il n'y a aucune différence. Si l'on en croit les premiers cités (Eagly, Johannesen-Schmidt & Engen, 2003 ; Rinfret & Lortie-Lussier, 1997 ; Kouzes & Posner, 1990) entre autres, comparativement à leurs collègues masculins, les femmes utilisent davantage des styles de gestion faisant appel aux ressources humaines, à la cohésion et à la vulnérabilité. Ce qui correspond à un style plutôt dirigé vers les relations interpersonnelles et plus transformationnelles. Et en ce qui concerne ceux qui ne perçoivent pas de différences (Kolb, 1999 ; Maher, 1997), ils imputent les éventuelles différences observables à d'autres facteurs tels que le contexte organisationnel et ceux-là soulignent par ailleurs une absence de lien significatif entre le genre et le style de leadership. Ainsi, outre l'examen du lien style de leadership-satisfaction des subordonnés, nous nous posons la question du lien éventuel entre le genre et le style de leadership dans le cadre de notre étude afin de nous positionner dans ce vaste champ de divergence. En d'autres termes, existe-t-il une différence entre les managers hommes et femmes du secteur tertiaire au Gabon et en France dans la manière de diriger leurs équipes ? Cette différence est-elle perceptive au regard de leur genre ? Quel(s) style(s) de leadership détermine(nt) les hommes de notre échantillon comparativement aux femmes ?

L'examen de l'influence du style de leadership sur la satisfaction et la mise en lien du genre et le style de leadership seront les fils conducteurs de notre démarche dans le cadre de ce travail de recherche. Il va nous permettre de mettre en évidence les éléments spécifiques des modèles de leadership - choisis pour les raisons de notre travail - mis en exergue par les managers et leurs liens ou non avec la satisfaction des subordonnés. Les questions que nous nous sommes posées, vont nous permettre de vous présenter les différentes étapes que nous avons mises en place afin d'apporter des éléments de réponse nous permettant de mieux cerner les différents points qui différencient les hommes et les femmes en ce qui concerne la perception par les subordonnés de leurs styles de leadership.

En fin de compte, cette troisième étude pose le problème du style de leadership en fonction du genre. Nous nous interrogeons principalement sur les différences qui existent (ou non)

entre les hommes et les femmes en matière de leadership. En d'autres termes, nous souhaitons mettre en évidence comment les hommes et les femmes, au Gabon et en France, abordent la manière de diriger leurs équipes et les missions qui sont les leurs.

2. Objectifs et hypothèses de recherche de l'étude n° 3

Le fait d'analyser les facteurs qui ont une influence sur le style de leadership des personnes en situation de diriger a permis jusque-là entre autres de dégager les éléments favorables à un bon leadership et les éléments défavorables. Les objectifs de notre étude ne vont pas dans ce sens. Dans un premier temps, notre but est de mettre en évidence le lien qui puisse exister entre le genre des managers et leur style de leadership. Nous souhaitons donc démontrer qu'en France et au Gabon, le style de leadership des managers est influencé par leur genre. Et d'autre part, nous voulons déterminer lequel style de leadership influence positivement le degré de satisfaction des salariés de nos échantillons gabonais et français. Le modèle transformationnel-transactionnel-laisser faire que nous avons sélectionné nous permettra de relever, à travers les dimensions qui le caractérise, les éléments de différenciation entre les hommes et les femmes, et leur influence sur la satisfaction des salariés en termes de réalisation de leurs désirs ou objectifs.

En somme, nous allons effectuer un parallélisme entre le genre du manager, son style de leadership et le degré de satisfaction des subordonnés. Pour aller plus loin, il nous semble important de tenir compte du contexte organisationnel dans lequel les salariés interrogés se situent. Tedongmo Teko et Bapes Ba Bapes (2010), dans leur analyse de l'influence sociale du leadership, ont fait le constat que l'organisation se trouve dans un environnement avec lequel elle échange. Pour rester en accord avec ce constat, nous avons choisi de délimiter le cadre organisationnel, en effectuant nos recherches dans le secteur tertiaire principalement au Gabon et en France. Étant donné que la taille des entreprises dans lesquels nous avons pu réaliser nos enquêtes est assez variée, la variable type d'entreprise (en fonction de la taille de l'effectif) sera prise en compte. Elle permettra notamment de voir dans quel(s) type(s) d'entreprise(s) le lien genre, style de leadership du manager et le degré de satisfaction des salariés sera saillant. Pour effectuer ces différentes analyses, nous avons été guidée par plusieurs hypothèses dont nous vous présentons les détails dans la partie qui suit.

Notre démarche s'inscrit dans un cadre hypothético-déductif. Nous avons donc formulé des hypothèses au regard des différents constats et observations faits à travers notre revue de littérature. L'idée de l'existence de différences entre les hommes et les femmes dans la

manière de diriger tient pour principal argument le processus de socialisation différenciée (Saint-Michel & Wielhorski, 2011). Une différenciation dans laquelle fille et garçon sont élevés différemment et qui attribue à chaque individu, selon son sexe, des rôles et caractéristiques culturellement situés. Ainsi, la femme grandit avec des caractéristiques dites féminines (empathie, patience, intuition, etc.), ce qui va avoir des effets sur son comportement dans la société, et au travail. Quant à l'homme, il va mettre en avant des caractéristiques dites masculines (ambition, domination, confiance, etc.), des caractéristiques qui auront également un effet sur son comportement dans le monde du travail. Au regard de cela, nous constatons que le style de leadership transformationnel, plus tourné vers les hommes et les relations interpersonnelles, a plus de lien avec les caractéristiques dites féminines. Et le leadership transactionnel, centré sur la réalisation du travail et donc sur la tâche, est plus en adéquation avec les caractéristiques masculines. Nous émettons l'hypothèse selon laquelle (***Hypothèse H9***), il existe des différences entre les hommes et les femmes dans les styles de leadership. Les femmes vont déployer un style de leadership transformationnel (***Hypothèse H9a***), et les hommes inversement, vont plutôt déployer un style de leadership transactionnel (***Hypothèse H9b***). Ensuite, soulignons que le manager a une influence directe sur ses subordonnés, car il a le pouvoir de les pousser vers la réalisation de leurs objectifs aussi bien personnels qu'organisationnels. Ainsi, sa capacité à les influencer va impacter le niveau de satisfaction des subordonnés en termes de réalisation de leurs désirs. Nous partons du principe que l'efficacité du leadership transformationnel a été démontrée dans de nombreux pays à travers le monde (Judge & Piccolo, 2004). Nous émettons donc l'hypothèse selon laquelle le style de leadership du manager a une influence sur le niveau de satisfaction des subordonnés (***l'hypothèse H10)***. Par ailleurs, nous prédisons que le style de leadership transformationnel a une influence positive sur le degré de satisfaction des subordonnés (***Hypothèse H10a***). Et, inversement, le style de leadership transactionnel, qui pourrait être perçu négativement par les subordonnés - car comme le stipule Barbuto (2005), les dirigeants qui pratiquent la gestion par l'exception (une dimension du leadership transactionnel) fournissent régulièrement des commentaires négatifs parce qu'ils ne se mettent en contact avec leurs subordonnés que lorsqu'il y a une défaillance -, aura une influence négative sur le degré de satisfaction des subordonnés (***Hypothèse H10b).*** De même que le style de leadership laisser-faire aura une influence négative sur le degré de satisfaction des subordonnés (***Hypothèse H10c)***. En d'autres termes, plus le manager adopte un style de leadership transactionnel et laisser-faire, moins les subordonnés seront satisfaits.

Dans une tentative de validation de ces hypothèses, nous avons mené une enquête par questionnaire aussi bien au Gabon qu'en France ; les résultats vous seront présentés tour à tour dans la suite de nos propos.

II. Étude 3 : Gabon

1. Méthodologie

1.1. Cadre de recherche et population d'enquête

La première phase de cette étude a été réalisée au Gabon, et le cadre dans lequel nous l'avons menée est le même que celui de l'étude précédente. La recherche a donc été réalisée dans le secteur tertiaire au Gabon, notamment autour des entreprises qui nous ont ouvert leurs portes pour la deuxième étude. Ainsi, les autorisations obtenues nous donnaient le droit de revenir effectuer des enquêtes supplémentaires. Pour résumer, notre échantillon pour la troisième étude au Gabon se répartit comme suit :

Tableau 62 : répartition de l'échantillon gabonais (étude n° 3)

Variables	Modalités	Gabon	
		Effectif	***Pourcentage***
Sexe des participants	Homme	120	56,9
	Femme	91	43,1
Âges des participants	18-30	65	30,8
	31-40	99	46,9
	41-50	38	18
	51 et plus	9	4,3
Sexe du supérieur hiérarchique	Homme	152	72
	Femme	59	28
Types d'entreprises	PME	57	27
	TPE	38	18
	ETI	50	23,7
	GE	66	31,3

Note : PME : petite et moyenne entreprise, TPE : très petite entreprise, ETI : entreprise de taille intermédiaire, GE : grande entreprise.

En somme, notre échantillon est composé de 211 participants, dont 120 hommes (56,9 %) et 91 femmes (43,1 %) ; il y a donc une supériorité numérique des hommes comparativement aux femmes. Lorsque nous analysons l'âge des participants, il en ressort que la majorité se concentre dans la tranche 31-40 ans (99 participants pour 46,9 %), une tranche qui correspond

à celle de la population active. Elle est suivie de la tranche 18-30 ans (65 participants pour 30,8 %), puis de celle des 41-50 ans (38 participants pour 18 %). Pour finir, la tranche d'âge la moins représentative concerne celle de 50 ans et plus (9 participants pour 4,3 %). Le troisième élément de classification à savoir les types d'entreprises qui nous ont reçues en fonction de la taille de leur effectif présente le fait que la majorité des sujets se trouvent en grandes entreprises (66 participants pour 31,3 %). Ensuite viennent les petites et moyennes entreprises (57 participants pour 27 %), puis les entreprises de tailles intermédiaires (50 participants pour 23,7 %). Enfin, les très petites entreprises (38 participants pour 18 %) qui constitue le type d'entreprise le moyen représenté. Les autres types nous paraissent presque équitablement représentés. Le dernier point sur lequel nous souhaitons mettre en avant la répartition de notre échantillon c'est le sexe de leur supérieur hiérarchique. En effet, nous constatons que les hommes sont largement en supériorité numérique, soit 152 participants pour 72 %. Les femmes quant à elles sont sous-représentées avec 59 participants pour 28 %. Cette donnée correspond bien à ce phénomène de sous-représentativité auquel sont confrontées les femmes dans le monde professionnel et à des postes de direction.

1.2.Matériel et procédure

Pour effectuer notre enquête, nous avons opté pour une passation du questionnaire sur papier afin de nous adapter au contexte gabonais dans lequel l'accès internet n'est pas encore effectif dans les différentes structures organisationnelles. Il nous était impossible d'opter par exemple pour une passation en ligne. Ainsi, nous avons donc utilisé un questionnaire en trois parties (voir annexe n° 10 : échelle style de leadership du manager Gabon). La première était composée de la présentation de l'étude. En effet, nous avons présenté de manière générique notre travail ainsi qu'il suit :

Dans le cadre de notre doctorat en psychologie du travail et ergonomie que nous réalisons à l'université de Grenoble Alpes, et dans la continuité du travail que nous avons déjà réalisé dans votre structure, nous vous sollicitons afin d'obtenir des éléments d'approfondissement sur la relation que vous entretenez avec votre supérieur hiérarchique. Le but de ce travail est de nous permettre de dégager les mécanismes qui régissent cette relation afin de proposer des pistes d'actions pour son amélioration. Il n'y a pas de mauvaises ni de bonnes réponses. Positionnez-vous selon ce qui vous correspond.

Merci pour votre participation.

La deuxième partie de notre questionnaire était composée des échelles de mesure. Pour cette enquête, nous avons utilisé deux échelles de mesure : la première échelle de mesure concerne l'évaluation du style de leadership des managers des salariés interrogés et la seconde concerne l'évaluation de leur niveau de satisfaction professionnelle. Enfin, la troisième et dernière partie du questionnaire était constituée des données sociodémographiques. Des données qui nous ont permis de réaliser des analyses descriptives de notre échantillon, dans le but de connaître de quoi il était composé et comment il se répartit en fonction par exemple du genre non seulement des participants, mais aussi des supérieurs hiérarchiques desdits participants.

1.3. Les échelles de mesure :

1.3.1. L'échelle de mesure du leadership des managers : le Questionnaire Multifactoriel du Leadership (MLQ)

L'échelle de mesure, par les subordonnés, du style de leadership des managers que nous avons utilisée est le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) traduit en français par questionnaire multifactoriel du leadership. Dans la partie théorique de ce travail, nous avons justifié le choix de ce questionnaire en précisant que ce dernier nous servirait à mieux orienter notre travail en tenant compte de plusieurs aspects en rapport avec les leaderships transformationnel, transactionnel et laisser-faire. En effet, ce questionnaire examine, comme son nom l'indique, plusieurs facteurs car il met en évidence la fréquence des comportements des dirigeants en faisant référence aux situations concrètes de travail en fonction des dimensions de chaque style de leadership (transformationnel, transactionnel et laisser-faire).

La version du MLQ que nous avons utilisée est celle d'Avolio et Bass (2004). Cet instrument standard sert donc à l'évaluation d'un éventail de facteurs transformationnels, transactionnels et laisser-faire. L'échelle est composée de 24 items (voir annexe n° 10 : échelle style de leadership du manager Gabon) qui mettent en avant les différentes dimensions de ces trois versants du leadership. Nous avons utilisé tous les items de cette version en modifiant certains sur le plan de la forme, afin de permettre une meilleure compréhension par les participants dans le contexte gabonais. Par exemple, nous avons utilisé le terme « Chef » à la place de celui de « manager », car dans ce contexte ce terme correspond mieux à l'idée de supériorité dans la hiérarchie et indique bien celui qui dirige l'équipe. En ce qui concerne le leadership transformationnel, nous avons 13 items qui peuvent s'illustrer comme suit :

- **Considération individuelle** : « *Mon patron considère ses collaborateurs comme des individus différents et particuliers plutôt que comme les membres d'un groupe » ;*
- **Stimulation intellectuelle** : « *Mon patron aide ses collaborateurs à développer leurs atouts* » ;
- **Inspiration** : « *Mon patron suggère des pistes ou points de vue différents à ses collaborateurs pour les aider à accomplir une mission* » ;
- **Charisme** : « *Mon patron se comporte comme un père (une mère) avec moi* ».

En ce qui concerne le leadership de type transactionnel, nous avons 7 items qui peuvent s'illustrer comme suit :

- **Récompense contingente** : « *Mon patron précise clairement ce que ses collaborateurs peuvent attendre de lui quand ils atteignent leurs buts » ;*
- **Gestion par exception (active ou passive) :** *« Mon patron retarde au maximum les questions urgentes ».*

Le leadership laisser-faire quant à lui avec 4 items, peut s'illustrer par exemple comme suit : « *Mon chef est absent quand on a besoin de lui* ».

En ce qui concerne les modalités de réponse, nous avons conservé l'échelle de type Likert en 5 points (1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = Plutôt d'accord, 4 = D'accord, 5 = Tout à fait d'accord). Il s'agissait pour les participants de dire à quel degré ils étaient en accord avec les différentes affirmations en fonction de leur situation professionnelle. Et la phrase introductive de cette échelle stipulait : « *nous souhaitons mesurer votre degré d'accord au regard des propositions suivantes dans votre contexte professionnel. Merci de préciser si ces affirmations sont en adéquations avec votre cas ».*

1.3.2. L'échelle de mesure de satisfaction au travail des subordonnés

Mesurer la satisfaction de vie professionnelle est un cas classique en psychologie du travail et des organisations. En 2002, Fouquereau et Rioux se sont données pour objectif de confronter les résultats issus de cinq études qui visaient l'élaboration et l'examen des qualités psychométriques d'un instrument de mesure nommé ESVP (Échelle de Satisfaction de Vie Professionnelle). Les résultats issus de cette confrontation montrent une validité en partie vérifiée et une cohérence interne stable dans le temps et sur des échantillons avec des

caractéristiques différentes. Malgré ces résultats assez satisfaisants, nous avons décidé de nous inspirer du MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) qui mesure la satisfaction actuelle au travail. Cela le différencie de l'ESVP qui mesure plutôt la satisfaction globale de vie professionnelle. Ainsi, notre échelle de mesure du degré de satisfaction au travail des subordonnés a été inspirée du questionnaire développé par Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967). Elle était constituée à la base de 100 items et une version française et plus courte de 20 items a été développée par Roussel (1996). Étant donné que nous trouvions certains items redondants au regard des retours que nous avions eus des participants à cette étude, nous avons décidé de modifier certains items et d'en supprimer d'autres. Vous trouverez la version courte à laquelle nous avons abouti en annexe n° 10 : échelle satisfaction professionnelle des subordonnés Gabon. Notre échelle de mesure de satisfaction au travail des participants à cette étude est donc composée de 13 items qui concernent les critères de satisfaction suivants :

- **Correspondance du poste avec les attentes du salarié** (2 items): *« Votre travail correspond à ce que vous souhaitiez faire » ;*
- **Conditions de travail** (3 items) : « *Les horaires de travail ne sont pas contraignants et ça vous laisse du temps pour faire ce qui vous tient à cœur » ;*
- **Perspectives d'évolution** (2 items) : *« Vous ne vous inquiétez pas de votre avenir professionnel car tout est clair en termes de perspectives d'évolution » ;*
- **Relation subordonnés/manager** (3 items) : *« Il existe entre votre chef et vous une relation de confiance et cela vous motive » ;*
- **Non-satisfaction** (3 items) : *« L'emploi que vous occupez actuellement ne correspond pas à ce que vous souhaitiez faire »*

En ce qui concerne les modalités de réponse, nous avons conservé l'échelle de type Likert en 5 points (1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = Plutôt d'accord, 4 = D'accord, 5 = Tout à fait d'accord), il s'agissait pour les participants de dire à quel point, ils étaient en accord avec les différentes affirmations en fonction de leur situation professionnelle. Et la phrase introductive de cette échelle stipulait : « *nous souhaitons mesurer votre degré d'accord au regard des propositions suivantes dans votre contexte professionnel. Merci de préciser si ces affirmations sont en adéquations avec votre cas* ».

2. Présentation et analyse des résultats

2.1. Validation des échelles de mesure au Gabon

Avant de réaliser les analyses qui vont nous permettre de vérifier nos hypothèses de recherche, nous allons commencer par la validation de nos échelles de mesure afin de déterminer leur pertinence dans le contexte gabonais. Pour ce faire, nous allons effectuer des tests de cohérence interne des échelles avec des alphas de Cronbach, et définir les composantes ou facteurs importants (à l'aide des Analyses en Composantes principales ; ACP) qui sont contenues dans notre modèle théorique, mais que nous ne pouvons observer directement. Comme nous le disions lors de la présentation de l'étude n° 2, l'ACP permet de résumer l'ensemble des données quantitatives en construisant un petit nombre de variables nouvelles appelées « composantes principales ». Le choix du type de méthode de rotation dépend des objectifs de recherche, (Carricano & Poujol, 2008 ; Carricano, Poujol, & Bertrandias, 2010). Nous souhaitons donc apprécier la stabilité des facteurs, en supprimant les items dont les valeurs sont inférieures à .30, à l'aide de la méthode d'extraction Varimax.

Le travail de validation des échelles se fera en deux phases : les ACP, permettant de tester les dimensions de nos échelles seront suivies des analyses factorielles confirmatoires afin de contrôler nos facteurs latents en tenant compte des erreurs des résidus et de leurs corrélations éventuelles. Pour cela, nous allons utiliser la méthode des Équations Structurelles afin de tester notre modèle global car elle mesure les effets linéaires entre des variables latentes, indépendantes et dépendantes, et elle s'applique aux études confirmatoires, ou encore recherches hypothético-déductives (Roussel, Durrieu, Campoy, & El Akremi, 2002). L'avantage de cette méthode est qu'elle permet donc de tenir compte de plusieurs variables en même temps, et de les estimer les unes (variables expliquées) au regard des autres (variables explicatives) Valette-Florence (1993).

2.1.1. L'échelle de mesure du style de leadership des managers : le Questionnaire Multifactoriel du Leadership (MLQ)

Les analyses ont été effectuées à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, pour les enquêtes en sciences sociales) sur 211 sujets (dont 120 hommes et 91 femmes). Nous avons conservé la totalité des items du MLQ (version courte) pour l'échantillon de salariés gabonais, donc 24 items. Après avoir effectué une analyse de l'indice de consistance interne de Cronbach, le résultat nous donne ; $\alpha = .85$. Notre alpha est supérieur au seuil .70, bien qu'il soit composé de trois facteurs correspondants aux trois styles de

leadership. Nous pouvons conclure d'une bonne cohérence interne de notre échelle de mesure du style de leadership des managers. Nous avons ensuite effectué des ACP dont nous vous résumons les résultats dans le tableau suivant:

Tableau 63 : ACP de l'échelle de mesure du style de leadership des managers

Sur les 24 items de cette échelle, nos ACP nous ont révélé 17 items (car nous avons supprimé les items n° 4, 6, 9, 12, 15, 14 et 21 étant donné qu'ils étaient corrélés à plusieurs dimensions à la fois). Ainsi, pour 17 items, nous avons abouti à 3 sous-dimensions : la première correspond à ***la Stimulation intellectuelle et récompense***, la deuxième correspond au ***Travail d'équipe et atteinte des objectifs,*** et la troisième correspond au ***Laisser-Faire***. L'indice KMO de cette échelle peut être qualifié de très bon car il s'élève à .88 et le test de sphéricité de Bartlett quant à lui est très significatif à .000. Ces résultats nous montrent également que les 3 composantes extraites expriment 54,51 % de la variance cumulée. Enfin, la matrice de corrélation présente des corrélations au moins supérieures à .30.

Variance expliquée en %	***36,66***	***11,18***	***7,21***
Variance cumulée en %	***36,66***	***47,84***	***55,05***
Valeurs propres	***5,86***	***1,78***	***1,15***
Style de leadership des managers	***1ère dimension***	***2e dimension***	***3e dimension***
Stimulation intellectuelle et récompense 19	.767		
Stimulation intellectuelle et récompense 23	.715		
Stimulation intellectuelle et récompense 24	.707		
Stimulation intellectuelle et récompense 20	.676		
Stimulation intellectuelle et récompense 16	.675		
Stimulation intellectuelle et récompense 8	.660		
Stimulation intellectuelle et récompense 22	.631		
Stimulation intellectuelle et récompense 17	.504		
Stimulation intellectuelle et récompense 18	.469		
Travail d'équipe et atteinte des objectifs 7		.758	
Travail d'équipe et atteinte des objectifs 10		.707	
Travail d'équipe et atteinte des objectifs 11		.652	
Travail d'équipe et atteinte des objectifs 13		.622	
Travail d'équipe et atteinte des objectifs 5		.589	
Laisser-Faire 2			.833
Laisser-Faire 3			.776
Laisser-Faire 1			.674

À travers ce tableau nous nous rendons compte que la première sous-dimension qui concerne ***la Stimulation intellectuelle et récompense*** explique 36,66 % de la variance et regroupe 9 items dont l'item n° 16 qui stipule que : « *Mon chef aide ses collaborateurs à développer leurs atouts* » ou le n° 22, *« Mon chef précise clairement ce que ses collaborateurs peuvent attendre de lui quand ils atteignent leurs buts* ». La deuxième sous-dimension (le ***Travail d'équipe et atteinte des objectifs*)**, explique 11,18 % de la variance et regroupe 5 items dont : n°10 « *Il est important pour mon chef de travailler en équipe* ». La troisième sous-dimension est quant à elle représentée par le ***Laisser-Faire*** (dans la manière de diriger) **;** elle explique 7,21 % de la variance exprimée et regroupe 3 items comme le n° 1 *« Mon chef est absent quand on a besoin de lui »*.

Après nos Analyses en Composantes Principales, nous avons refait une analyse de nos indices de fiabilité (alphas de Cronbach) afin de voir leur évolution après que certains items ont été supprimés à l'issue de ces ACP. L'échelle du style de leadership des managers obtient ainsi un alpha de ; α = .84 pour 17 items, qui a été légèrement baissé (avant les ACP il était de .85). En ce qui concerne les sous-échelles par dimension nous avons : première dimension (***la Stimulation intellectuelle et récompense,*** α = .87 pour 9 items. La deuxième dimension ***(Travail d'équipe et atteinte des objectifs)*** α = .76 pour 5 items ; la troisième dimension (***Laisser-Faire),*** *α* = .66 (qui est un score acceptable) pour 3 items. Pour la suite de nos analyses, nous conservons donc pour cette échelle 17 items.

En somme les ACP, pour une analyse exploratoire, nous ont permis de faire ressortir 3 dimensions pertinentes. Il nous convient de préciser que ces dimensions sortent totalement du schéma classique de l'échelle MLQ qui veut que certains items soient considérés comme exprimant le leadership transformationnel, d'autres le leadership transactionnel, et d'autres encore le leadership laisser-faire. En d'autres termes, nous remarquons que des items qui concernent le leadership transactionnel (exemple l'item n° 19) se sont regroupés en une dimension avec des items concernant le leadership transformationnel. Cet aspect de nos résultats, que nous essayerons de confirmer avec des analyses confirmatoires, constitue un élément important à souligner afin de proposer des réponses au questionnement qui est à l'origine de notre thèse. Cette interrogation porte essentiellement, rappelons-le, sur le leadership en cherchant notamment à savoir si les modèles des pays du nord sont transposables aux pays du sud. Une petite ébauche de réponse se dessine et va nous permettre de mettre en évidence cette nécessité d'adapter un questionnaire au contexte dans lequel il est administré. Cela, même si le questionnaire a été validé dans un autre contexte.

2.1.2. L'échelle de mesure de satisfaction au travail des subordonnés

Les analyses ont été effectuées sur le même échantillon précédent, soit 211 participants, dont 120 hommes et 91 femmes. Nous avons utilisé les 13 items pour nos analyses en prenant cependant soin d'inverser les 3 items (de non-satisfaction) contenus dans notre échelle ; il s'agit des items n° 11, 12 et 13 qui représentent des contres traits pour les 10 autres items. Les résultats de nos analyses de fiabilité donnent ceci : α = .76, notre alpha est supérieur au seuil .70. Ce qui nous permet de conclure d'une bonne cohérence interne de notre échelle de mesure du niveau de satisfaction des salariés interrogés. Nous avons ensuite effectué un ACP dont nous vous résumons les résultats dans le tableau suivant :

Tableau 64 : ACP de l'échelle de mesure du niveau de satisfaction professionnelle des salariés

Sur les 13 items de cette échelle (en prenant soin de remettre à l'endroit les items préalablement inversés), nos ACP nous ont révélé 3 dimensions (première dimension : ***attentes et perspectives d'évolution ;*** la deuxième dimension : ***les conditions de travail*** et la troisième dimension : ***relations avec le chef.*** L'indice KMO de cette échelle peut être qualifié de bon car il s'élève à .75 et le test de sphéricité de Bartlett quant à lui est très significatif à .000. De plus, les résultats nous montrent que les 4 composantes extraites expriment 60,91 % de la variance cumulée. Enfin, la matrice de corrélation présente des corrélations au moins supérieures à .30.

Variance expliquée en %	***35,20***	***13,72***	***11,97***
Variance cumulée en %	***35,20***	***48,93***	***60,91***
Valeurs propres	***3,16***	***1,23***	***1,07***
Niveau de satisfaction professionnelle des salariés	Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3
Attentes et perspectives d'évolution 5	.728		
Attentes et perspectives d'évolution 6	.681		
Attentes et perspectives d'évolution 1	.619		
Attentes et perspectives d'évolution 4	.611		
Conditions de travail 10		.791	
Conditions de travail 2	.	.745	
Conditions de travail 3		.650	
Relations de travail avec le chef 9			.854
Relations de travail avec le chef 8			.807

Les résultats montrent que les 4 dimensions se répartissent comme suit : la première dimension qui concerne ***attentes et perspectives d'évolution*** regroupe 4 items et affiche 35,20 % de la variance exprimée. Elle est illustrée par certains items tels que : n°6 *« vous ne vous inquiétez pas de votre avenir professionnel car tout est clair en termes de perspectives d'évolution* ». La deuxième dimension qui porte sur ***les conditions de travail*** regroupe 3 items et explique 13,72 % de la variance exprimée. Cette dimension a comme exemple d'item : n°2 « *les avantages offerts par votre emploi, votre entreprise, vous poussent à travailler efficacement* ». La troisième dimension est axée sur les ***relations de travail avec le chef***. Elle regroupe 2 items et explique 11,97 % de la variance exprimée. Elle est notamment illustrée par exemple grâce à l'item suivant : n° 9 « *Il existe entre votre patron et vous une relation de confiance et cela vous motive* ».

Les analyses des alphas de Cronbach par dimension donnent les résultats suivants : dimension n° 1 (***attentes et perspectives d'évolution)***, α = .61 pour 4 items ; dimension n° 2 (***les conditions de travail),*** α = .68 pour 3 items ; dimension n° 3 (***relations de travail avec le chef),*** α = .73 pour 2 items. L'alpha de Cronbach à l'issue de ces ACP est de : α = .76 (pour 9 items, après suppression des items n° 7, 11, 12, et 13). Pour nos analyses confirmatoires, nous nous baserons sur ces 9 items.

En fin de compte, les ACP nous ont permis de prendre en compte 3 dimensions pertinentes de cette échelle de mesure du niveau de satisfaction des salariés. Tous les items mesurant le niveau de non-satisfaction ont été écartés car ne présentant guère de cohérence interne acceptable. Afin de vérifier à nouveau ces résultats, nous allons effectuer des analyses confirmatoires pour voir comment se répartissent nos items. Pour aller plus loin, nous allons comparer le groupe de sujets qui ont des chefs hommes et ceux qui ont des chefs femmes sur la notion de style de leadership de leur supérieur hiérarchique. Le but pour nous est de voir à quel point il existe ou non des différences homme/femme en termes de style de leadership.

3. Présentation et analyse des résultats

3.1. Comparaison de moyennes entre les groupes ayant des hommes chefs et ceux ayant des femmes chefs

Comme nous le signifions, notre objectif dans cette partie est de mettre en évidence comment les hommes et les femmes qui sont les managers des participants à cette étude se positionnent sur les différents styles de leadership que nous avons mesurés. En d'autres termes, les hommes adoptent-ils davantage un style transformationnel, transactionnel ou

laisser-faire ? De même, en ce qui concerne les femmes, adoptent-elles un style plutôt transformationnel, transactionnel ou laisser-faire ? Pour y arriver, nous avons pris soin de scinder (avec SPSS) notre échantillon en deux : d'un côté un groupe A qui est constitué de salariés dont les chefs sont des hommes. Et de l'autre côté, un groupe B composé de salariés dont le chef est une femme. Et la répartition globale de l'échantillon montre que sur 226 participants, nous avons 152 sujets pour le groupe A (qui a un chef homme) et 59 sujets pour le groupe B (avec une chef femme). Nous avons effectué des comparaisons de moyennes à l'aide du t de Student et les résultats sont présentés dans la suite de notre propos.

3.1.1. Comparaison sur la question du style de leadership de leur chef

Tableau 65 : comparaison de moyennes des styles de leadership pour le groupe avec des chefs hommes (N= 152)

Variable	*M*	*SD*	*t*	*dl*	*P*	*CM*
Style de leadership (chefs hommes)						
-Score moyen Leadership transformationnel (MLTF)	3,63	.83	-2,38	151	.01	MLTF < MLTC Rejet de H0
- Score moyen Leadership transactionnel (MLTC)	3,73	.75				
-Score moyen leadership transformationnel (MLTF)	3,63	.83	16,16	151	.00	MLTF > MLLF Rejet de H0
- Score moyen Leadership Laisser-faire (MLLF)	1,94	.85				
- Score moyen Leadership transactionnel(MLTC)	3,73	.75	18,58	151	.00	MLTC > MLLF Rejet de H0
- Score moyen Leadership Laisser-faire (MLLF)	1,94	.85				

Note : M=Moyenne SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision) ; dl=Degré de liberté

Au regard de ces résultats, nous nous rendons compte que le style de leadership transactionnel (M = 3,73 ; SD = .75) est beaucoup plus attribué aux hommes $t(151) = -.10$; $p < .05$, en comparaison avec le style de leadership transformationnel (M = 3,63 ; SD = .83). De plus, le style transactionnel est également plus présent chez les hommes chefs de notre

échantillon $t(151) = 18,58$; $p < .01$ lorsqu'on le compare au style laisser-faire ($M = 1,94$; $SD = .85$). Enfin, nous constatons que le style de leadership transformationnel ($M = 3,63$; $SD = .83$) est plus mis en évidence $t(151) = 16,16$; $p < .01$ que le style laisser-faire ($M = 1,94$; $SD = .85$).

En somme, la comparaison entre les trois styles de leadership pour le groupe de sujets ayant des chefs hommes démontre que le style de leadership qui ressort le plus est le style transactionnel ($M = 3,73$; $SD = .75$), qui est suivi du style transformationnel ($M = 3,63$; $SD = .83$), enfin le style Laisser-faire ($M = 1,94$; $SD = .85$). Ces résultats peuvent nous permettre de prime abord de valider partiellement l'hypothèse H9b qui stipule que les hommes vont plutôt déployer un style de leadership transactionnel. En guise d'approfondissement, nous souhaitons examiner s'il existe ou non des corrélations entre ces trois styles de leadership pour notre sous-échantillon.

Tableau 66 : corrélations entre les styles de leadership, groupe avec des chefs hommes (N= 152)

Styles de leadership	***M***	***SD***	***1***	***2***	***3***
1. Leadership transformationnel (LTF)	3,63	.83	**(.85)**		
2. Leadership transactionnel (LTC)	3,73	.75	**.78****	**(.74)**	
3. Leadership Laisser-faire (LLF)	1,94	.85	-.15	-.07	**(.64)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, **p<.01, les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

D'après ce tableau, nous remarquons que le Leadership transformationnel ($M = 3,63$, $SD = .83$) et le Leadership transactionnel ($M = 3,73$, $SD = .75$) sont fortement corrélés ($r = .78$, $p < .01$) d'une part. Et d'autre part, aucun de ces deux premiers styles mentionnés n'est corrélé au Leadership de style Laisser-faire ($M = 1,94$, $SD = .85$) ; [($r = -.15$, $p = .11$) avec le leadership transformationnel ; ($r = -.07$, $p = .20$) avec le leadership transactionnel)]. Ainsi, les participants du groupe constitué de ceux qui ont des chefs hommes ont attribué une dimension transactionnelle à la manière de diriger de leur supérieur hiérarchique et une dimension transformationnelle. La dimension Laisser-faire est moins considérée. Donc on peut dire que dans ce groupe, les hommes chefs sont aussi bien transformationnels que transactionnels dans leur démarche managériale. Ce résultat va dans le sens de celui obtenu en réalisant nos ACP lorsque nous relevions notamment qu'entre les styles transformationnel et transactionnel, la

frontière est très poreuse pour les salariés du contexte gabonais. En d'autres termes, nous n'avons pas pu établir une distinction nette entre ces deux styles de leadership. Pour y voir plus clair, vérifions les corrélations existantes ou non entre les dimensions qui ont émergé de nos ACP.

Tableau 67 : corrélations inter dimensionnelles, groupe avec des chefs hommes (N= 152)

Dimensions	***M***	***SD***	***1***	***2***	***3***
1. Stimulation intellectuelle et récompense	3,47	.83	**(.86)**		
2. Travail d'équipe et l'atteinte des objectifs	4,03	.76	**.66****	**(.76)**	
3. Laisser-Faire	1,94	.85	-.13	-.10	**(.64)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, **p<.01, les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

Les résultats contenus dans ce tableau vont dans le sens de ceux du tableau précédent. En effet, nous remarquons que la première dimension, ***Stimulation intellectuelle et récompense*** (*M* = 3,47, *SD* = .83) et la deuxième dimension, ***Travail d'équipe et l'atteinte des objectifs*** (*M* = 4,03, *SD* = .76) sont fortement corrélées ($r = .66$, $p < .01$) d'une part. Et d'autre part, aucune de ces deux premières dimensions n'est corrélée à la troisième dimension qui correspond au Laisser-Faire (*M* = 1,94, *SD* = .85) ; [($r = -.13$, $p = .11$) avec la stimulation intellectuelle et récompense ; ($r = -.10$, $p = .20$) avec le travail d'équipe et l'atteinte des objectifs)]. Ces résultats nous indiquent que les chefs de ce sous-échantillon mettent en évidence des spécificités managériales qui sont de l'ordre de la stimulation intellectuelle de leurs subordonnés, tout en leur offrant des récompenses pour valoriser leurs efforts. Mais aussi, ils utilisent le travail d'équipe pour l'atteinte des objectifs escomptés.

Nous allons pour la suite, examiner ce qu'il en est pour le sous-échantillon constitué des participants n'ayant que des femmes comme supérieurs hiérarchiques directs. Cela nous permettra de comparer les deux sous échantillons.

Tableau 68 : comparaison de moyennes des styles de leadership pour le groupe avec des chefs femmes (N= 59)

Variable	*M*	*SD*	*t*	*dl*	*P*	*CM*
Style de leadership (chefs femmes)						
-Score moyen Leadership transformationnel (MLTF-f)	3,63	.87				MLTF-f ~= MLTC-f
- Score moyen Leadership transactionnel (MLTC-f)	3,73	.84	-1,63	58	.10	Non-Rejet de H0
-Score moyen leadership transformationnel (MLTF-f)	3,63	.87				MLTF-f > MLLF-f
- Score moyen Leadership Laisser-faire (MLLF-f)	1,94	.90	8,98	58	.00	Rejet de H0
- Score moyen Leadership transactionnel (MLTC-f)	3,73	.84	9,54	58	.00	MLTC-f > MLLF-f
- Score moyen Leadership Laisser-faire (MLLF-f)	1,94	.90				Rejet de H0

Note : M=Moyenne SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision) ; dl=Degré de liberté

À travers ces résultats, nous nous rendons compte que le style de leadership transactionnel (*M* = 3,73 ; *SD* = .84) est aussi bien attribué aux femmes chefs par leurs subordonnés *t*(58) = -1,63 ; *p* = .10, que le style de leadership transformationnel (*M* = 3,63 ; *SD* = .87). De plus, lorsque nous comparons les styles transactionnel et transformationnel au style de leadership laisser-faire, nous observons qu'il y a une différence de moyennes. En effet, le leadership transactionnel (*M* = 3,73 ; *SD* = .84) est supérieur *t*(58) = 9,54; *p* < .01 au style de leadership laisser-faire (*M* = 1,94 ; *SD* = .90). De même, le leadership transformationnel (*M* = 3,63 ; *SD* = .87) est plus présent *t*(58) = 8,98; *p* < .01 chez les femmes chefs que le leadership laisser-faire (*M* = 1,94 ; *SD* = .90). Ces différences de moyennes nous montrent que les femmes chefs de notre sous-échantillon sont évaluées comme mettant en exergue un style de leadership aussi bien transformationnel que transactionnel. Ainsi, ces résultats ne valident pas notre hypothèse H9a, selon laquelle nous nous attendions à ce que les femmes ne déploient qu'un style de leadership transformationnel. Le test *t* de Student indique qu'il n'existe pas de différence significative entre les deux styles de leadership. En revanche, le style de leadership laisser-faire a été moins exprimé, ce qui revient à dire que les chefs de notre échantillon ne se positionnent pas comme adeptes du laisser-faire sans interagir avec leurs subordonnés. Afin d'aller plus loin, nous souhaitons mettre en évidence des corrélations entre ces trois styles de leadership pour notre sous-échantillon.

Tableau 69 : corrélations entre les styles de leadership, groupe avec des chefs femmes (N= 59)

Styles de leadership	***M***	***SD***	***1***	***2***	***3***
1. Leadership transformationnel (LTF-f)	3,63	.87	**(.87)**		
2. Leadership transactionnel (LTC-f)	3,73	.84	**.84****	**(.78)**	
3. Leadership Laisser-faire (LLF-f)	1,94	.90	**-.29***	**-.33****	**(.71)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, **p<.01, *p<.05, les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

En analysant ces résultats, nous observons que le leadership transformationnel (*M* = 3,63 ; *SD* = .87) est fortement corrélé (*r* = .84, *p* < .01) au leadership transactionnel (*M* = 3,73 ; *SD* = .84). Ce résultat confirme le résultat précédent qui montre que les salariés ont jugé le style de leadership de leurs chefs femmes comme ayant aussi bien des spécificités du leadership transactionnel que du leadership transformationnel. De plus, le leadership transformationnel (*M* = 3,63 ; *SD* = .87) est négativement corrélé (*r* = -.29, *p* < .05) au leadership laisser-faire (*M* = 1,94; *SD* = .90), de même que le leadership transactionnel (*M* = 3,73 ; *SD* = .84) est négativement corrélé (*r* = -.33, *p* < .01) au le leadership laisser-faire (*M* = 1,94; *SD* = .90). Ce qui selon nous implique que, plus les femmes mettent en exergue des comportements de types transactionnels, transformationnels, moins elles mettent en exergue ceux du type laisser-faire. Analysons maintenant les corrélations existantes ou non entre les dimensions qui ont émergé de nos ACP.

Tableau 70 : corrélations inter dimensionnelles, groupe avec des chefs femmes (N= 59)

Dimensions	***M***	***SD***	***1***	***2***	***3***
1. Stimulation intellectuelle et récompense	3,41	.93	**(.89)**		
2. Travail d'équipe et l'atteinte des objectifs	4,01	.83	**.68****	**(.77)**	
3. Laisser-Faire	1,94	.90	**-.31***	**-.28***	**(.71)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, **p<.01, *p<.05 les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

Ces résultats font constater que la stimulation intellectuelle et récompense (*M* = 3,41, *SD* = .93) est corrélée positivement (*r* = .68, *p* < .01) au travail d'équipe et atteinte des objectifs (*M* = 4,01, *SD* = .83), d'une part. Et d'autre part, la stimulation et récompense (*M* = 3,41, *SD* = .93) est corrélée négativement (*r* = -.31, *p* < .05) au laisser-faire (*M* = 1,94, *SD* = .90). Le laisser-faire est également corrélé négativement (*r* = -.28, *p* < .05) au travail d'équipe et atteinte des objectifs (*M* = 4,01, *SD* = .83). Ces résultats nous paraissent assez-logiques en ce

qu'ils mettent en évidence le fait que, plus les chefs vont être portés vers la stimulation intellectuelle et les récompenses - la capacité à pousser leurs subordonnés à être créatifs et à développer leurs atouts puis à leur offrir des récompenses pour leurs efforts - en un sens, et vers le travail d'équipe et l'atteinte des objectifs - la mise en avant du travail en équipe et la confiance en l'atteinte des objectifs - en un autre, moins ils seront adeptes du laisser-faire (le fait de ne pas s'impliquer dans la marche des activités à travers l'évitement, ou l'absence).

Tableau 71 : confrontation des résultats des comparaisons de moyennes des styles de leadership, groupe chefs hommes vs groupe chefs femmes (N= 211)

Variable	*M*	*SD*	*t*	*dl*	*P*	*CM*
Style de leadership (chefs hommes N = 152)						
-Score moyen Leadership transformationnel (MLTF)	3,63	.83				MLTF < MLTC
- Score moyen Leadership transactionnel (MLTC)	3,73	.75	-2,38	151	.01	Rejet de H0
-Score moyen leadership transformationnel (MLTF)	3,63	.83				MLTF > MLLF
- Score moyen Leadership Laisser-faire (MLLF)	1,94	.85	16,16	151	.00	Rejet de H0
- Score moyen Leadership transactionnel(MLTC)	3,73	.75	18,58	151	.00	MLTC > MLLF Rejet de H0
- Score moyen Leadership Laisser-faire (MLLF)	1,94	.85				
Style de leadership (chefs femmes N = 59)						
-Score moyen Leadership transformationnel (MLTF-f)	3,63	.87				MLTF-f ~= MLTC-f
- Score moyen Leadership transactionnel (MLTC-f)	3,73	.84	-1,63	58	.10	Non-Rejet de H0
-Score moyen leadership transformationnel (MLTF-f)	3,63	.87				MLTF-f > MLLF-f
- Score moyen Leadership Laisser-faire (MLLF-f)	1,94	.90	8,98	58	.00	Rejet de H0
- Score moyen Leadership transactionnel (MLTC-f)	3,73	.84	9,54	58	.00	MLTC-f > MLLF-f
- Score moyen Leadership Laisser-faire (MLLF-f)	1,94	.90				Rejet de H0

Note : M=Moyenne SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision) ; dl=Degré de liberté

La confrontation des résultats généraux des deux sous-échantillons révèle des similitudes et des différences sur la question du style de leadership entre le groupe avec des chefs hommes et le celui avec des chefs femmes. En effet, la principale différence que nous observons se

situe au niveau de la particularité de moyennes entre les styles de leadership transformationnel et transactionnel. Ainsi, pour l'échantillon des chefs hommes (que nommerons échantillon n° 1), il y a une différence significative entre les deux types de leadership [le style de leadership transactionnel (*M* = 3,73 ; *SD* = .75) est davantage attribué aux hommes *t*(151) = -.10 ; *p* < .05, en comparaison avec le style de leadership transformationnel (*M* = 3,63 ; *SD* = .83)]. Le style transactionnel a été plus attribué aux chefs hommes par leurs subordonnés que le style transformationnel. Mais, pour l'échantillon composé de participants ayant un chef femme (que nous nommerons échantillon n° 2), nous remarquons qu'il n'y a point de différence significative entre les styles transformationnel et transactionnel [le style de leadership transactionnel (*M* = 3,73 ; *SD* = .84) est aussi bien attribué aux femmes chefs par leurs subordonnés *t*(58) = -1,63 ; *p* = .10, que le style de leadership transformationnel (*M* = 3,63 ; *SD* = .87)]. En ce qui concerne les similitudes entre les deux sous-échantillons, nous constatons que, le style de leadership laisser-faire n'est attribué ni aux hommes [le style transactionnel est plus présent pour l'échantillon n°1 *t*(151) = 18,58; *p* < .01 comparé au style laisser-faire (*M* = 1,94 ; *SD* = .85) ; le style de leadership transformationnel (*M* = 3,63 ; *SD* = .83) est plus mis en évidence *t*(151) = 16,16 ; *p* < .01 que le style laisser-faire (*M* = 1,94 ; *SD* = .85).], ni aux femmes [le leadership transactionnel (*M* = 3,73 ; *SD* = .84) est cependant plus mis en évidence dans l'échantillon n°2 *t*(58) = 9,54; *p* < .01 que le style de leadership laisser-faire (*M* = 1,94 ; *SD* = .90). Il en est de même pour le leadership transformationnel (*M* = 3,63 ; *SD* = .87) qui est plus présent *t*(58) = 8,98; *p* < .01 dans cet échantillon que le leadership laisser-faire (*M* = 1,94 ; *SD* = .90)].

En somme, les hommes ont un style de leadership plutôt transactionnel et les femmes ont, quant à elles, un style de leadership aussi bien transformationnel que transactionnel. Ces résultats vont dans le sens de notre hypothèse n° 9 selon laquelle nous nous attendions à ce qu'il existe des différences entre les hommes et les femmes dans la manière d'aborder leur leadership ou encore leur manière de diriger. De plus, ces résultats nous montrent également qu'aucun des deux sous-échantillons n'admet le leadership laisser-faire comme existant dans le mode de management de ses subordonnés par leurs managers (homme ou femme).

Tableau 72 : corrélations entre les styles de leadership, chefs hommes vs chefs femmes (N= 211)

Styles de leadership chefs hommes	***M***	***SD***	***1***	***2***	***3***

1. Leadership transformationnel (LTF)	3,63	.83	**(.85)**		
2. Leadership transactionnel (LTC)	3,73	.75	**.78****	**(.74)**	
3. Leadership Laisser-faire (LLF)	1,94	.85	-.15	-.07	**(.64)**
Styles de leadership chefs femmes	*M*	*SD*	*1*	*2*	*3*
1. Leadership transformationnel (LTF-f)	3,63	.87	**(.87)**		
2. Leadership transactionnel (LTC-f)	3,73	.84	**.84****	**(.78)**	
3. Leadership Laisser-faire (LLF-f)	1,94	.90	**-.29***	**-.33****	**(.71)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, **p<.01, *p<.05 les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

L'examen comparatif des résultats des deux sous-échantillons montre des éléments communs et des éléments distinctifs. Ainsi, nous observons que le leadership transformationnel est positivement corrélé au leadership transactionnel dans les deux cas, même si cette corrélation est plus élevée (donc plus forte) pour l'échantillon n° 2 (r = .84, p < .01) que pour l'échantillon n° 1 (r = .78, p < .01). Le leadership laisser-faire n'est ni corrélé au leadership transformationnel (r = -.07, p = .20) ni au leadership transactionnel (r = -.15, p = .11) dans cet échantillon. Et de même que pour l'échantillon n° 2, le leadership laisser-faire est négativement corrélé aussi bien avec le leadership transformationnel (r = -.29, p < .05) qu'avec le leadership transactionnel (r = -.33, p < .01). Ces résultats montrent ce que nous avions déjà remarqué dans les premiers résultats. En effet, les chefs des deux sous-échantillons mettent plus en exergue des comportements de types transactionnels et transformationnels, à des degrés plus ou moins différents. Nous voyons bien que ces deux styles de leadership ont obtenu aussi bien des scores moyens plus élevés que le style de leadership laisser-faire. Mais aussi, ils sont fortement corrélés entre eux, puis non corrélés ou encore corrélés au leadership de type laisser-faire.

Tableau 73 : corrélations inter dimensionnelles, chefs hommes et chefs femmes (N= 211)

Dimensions (Chefs hommes)	***M***	***SD***	***1***	***2***	***3***
1. Stimulation intellectuelle et récompense	3,47	.83	**(.86)**		
2. Travail d'équipe et l'atteinte des objectifs	4,03	.76	**.66****	**(.76)**	
3. Laisser-Faire	1,94	.85	-.13	-.10	**(.64)**
Dimensions (chefs femmes)	*M*	*SD*	*1*	*2*	*3*
1. Stimulation intellectuelle et récompense	3,41	.93	**(.89)**		
2. Travail d'équipe et l'atteinte des objectifs	4,01	.83	**.68****	**(.77)**	

3. Laisser-Faire	1,94	.90	**-.31***	**-.28***	**(.71)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, **p<.01, *p<.05 les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

Nous souhaitons également comparer les corrélations entre les dimensions de notre échelle de mesure des styles de leadership. Les résultats généraux montrent que la stimulation intellectuelle et récompense est positivement corrélée au travail d'équipe et atteinte des objectifs dans les deux sous-échantillons. En effet, pour l'échantillon n° 1 (r = .66, p < .01) et l'échantillon n° 2 (r = .68, p < .01) nous constatons que les corrélations sont quasiment les mêmes. De plus, ces deux premières dimensions sont soit non corrélées avec la troisième dimension, le laisser-faire [(r = -.13, p = .11) avec la stimulation intellectuelle et récompense ; (r = -.10, p = .20) avec le travail d'équipe et l'atteinte des objectifs)] pour l'échantillon n° 1, soit corrélé négativement [avec le leadership transformationnel (r = -.29, p < .05) et avec le leadership transactionnel (r = -.33, p < .01)]. Ces résultats vont dans le même sens que le résultat précédent. Ainsi, les dimensions liées aux leaderships transformationnels et transactionnels sont corrélées positivement, ce qui signifie que dans le contexte gabonais, les deux types de leadership vont de pair. Les managers/chefs mettent aussi bien en exergue des comportements qui vont dans le sens de la transaction que dans celui de la transformation des subordonnés pour en faire des leaders. Et il semblerait que le leadership laisser-faire soit en inadéquation avec la première idée que nous avons développée.

3.1.2. Comparaison du niveau de satisfaction professionnelle

Les résultats précédents nous ont montré que les femmes adoptaient un style de leadership qui fait un mix des styles transformationnel et transactionnel, et que les hommes avaient un style de leadership plutôt transactionnel. Dans cette partie, nous souhaitons mettre en évidence les différences ou non de niveaux de satisfaction entre nos deux sous-échantillons : l'échantillon n° 1 composé de salariés ayant un homme comme chef, et l'échantillon n° 2 composé de participants ayant une femme comme chef. Pour cela, nous allons dans un premier temps voir le niveau de satisfaction général pour chaque groupe, puis dans un second temps, nous examinerons ces niveaux de satisfaction en fonction des dimensions de notre échelle (***les conditions de travail***, ***attentes et perspectives d'évolution, relations de travail).*** Le test statistique que nous utilisons est le test t de Student pour échantillons indépendants, grâce au logiciel SPSS.

Tableau 74 : comparaison de moyennes de satisfaction professionnelle des salariés du groupe avec des chefs hommes vs groupes avec des chefs femmes (N= 211)

Variable	*M*	*SD*	*t*	*F*	*dl*	*P*	*CM*
Niveau de satisfaction professionnel général							MSPG_H = MSPG_F
-Score moyen niveau de satisfaction du groupe avec chefs hommes (MSPG_H)	3,13	.69	-.45	.21	209	.64	Non-Rejet de H0
- Score moyen niveau de satisfaction du groupe avec chefs femmes (MSPG_F)	3,18	.72					

Note : M=Moyenne SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision) ; dl=Degré de liberté

Les résultats contenus dans ce tableau nous montrent qu'il n'y a pas de différence significative [$t(209) = -.45$; $p = .64$ en ce qui concerne le niveau de satisfaction générale des salariés dont les chefs sont des hommes ($M = 3,13$; $SD = .69$) et celui des salariés dont les chefs sont des femmes ($M = 3,18$; $SD = .72$)]. Ainsi, au regard des scores moyens des deux groupes, nous remarquons que ces scores sont quasiment les mêmes et les subordonnés nous semblent être satisfaits sur le plan professionnel au même titre. Voyons dès à présent comment les dimensions de notre échelle de satisfaction se positionnent entre elles ; pour cela, nous allons les comparer dans chaque sous-échantillon. Nous souhaitons notamment examiner les dimensions qui sont mises plus en avant et pour lesquelles les salariés expriment être entièrement ou partiellement satisfaits.

Tableau 75 : comparaison de moyennes inter-dimensionnels et intra groupe (chefs hommes, chefs femmes)

Dimensions (échelle de satisfaction professionnelle)	M	SD	t	dl	p	CM
Échantillon chefs hommes (N = 152)						
-Satisfaction liée aux attentes et perspectives d'évolution (dimension 1) **-Satisfaction liée aux conditions de travail (dimension 2)**	2,88 2,65	.55 .74	3,72	151	.00	Dimension1 > dimension 2 Rejet de H0
- Satisfaction liée aux attentes et perspectives d'évolution (dimension 1) **-Satisfaction liée aux relations de travail avec le chef (dimension 3)**	2,88 3,65	.55 1,01	-9,06	151	.00	Dimension1 < dimension 3 Rejet de H0
- Satisfaction liée aux conditions de travail (dimension 2) **-Satisfaction liée aux relations de travail avec le chef (dimension 3)**	2,65 3,65	.74 1,01	-10,66	151	.00	Dimension2 < dimension 3 Rejet de H0
Échantillon chefs femmes (N = 59)						
- Satisfaction liée aux attentes et perspectives d'évolution (dimension 1) **- Satisfaction liée aux conditions de travail (dimension 2)**	2,95 2,68	.52 .84	2,07	58	.04	Dimension1 > dimension 2 Rejet de H0
- Satisfaction liée aux attentes et perspectives d'évolution (dimension 1) **-Satisfaction liée aux relations de travail avec le chef (dimension 3)**	2,95 3,54	.52 1,14	-3,47	58	.00	Dimension1 < dimension 3 Rejet de H0
- Satisfaction liée aux conditions de travail (dimension 2) **-Satisfaction liée aux relations de travail avec le chef (dimension 3)**	2,68 3,54	.84 1,14	-4,85	58	.00	Dimension2 < dimension 3 Rejet de H0

Note : M=Moyenne SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision) ; dl=Degré de liberté

Les analyses comparatives entre les dimensions nous démontrent qu'il y a des différences plus ou moins significatives entre ces différentes dimensions. Plus précisément, nous remarquons que (échantillon des chefs hommes) la dimension n° 1, ***attentes et perspectives d'évolution***, (M = 2,88 ; SD = .55) est davantage mise en évidence $t(151) = 3{,}72$; $p < .01$ que la dimension n° 2, ***conditions de travail*** (M = 2,65 ; SD = .74). De plus, la dimension n° 1, ***attentes et perspectives d'évolution***, (M = 2,88 ; SD = .55) est moins mise en évidence $t(151) = -9{,}06$; $p < .01$ que la dimension n° 3, ***relations de travail avec leur chef*** (M = 3,65 ; SD =

1,01). La dimension n° 2, quant à elle, obtient un score moins élevé $t(151) = -10,66$; $p < .01$, que la dimension n° 3, ***relations de travail avec leur chef*** ($M = 3,65$; $SD = 1,01$).

Pour l'échantillon des chefs femmes, la dimension n° 1, ***attentes et perspectives d'évolution***, ($M = 2,95$; $SD = .52$) est davantage mise en évidence $t(58) = -2,07$; $p < .05$ que la dimension n° 2, ***conditions de travail*** ($M = 2,68$; $SD = .84$). La dimension n° 2, ***conditions de travail*** ($M = 2,68$; $SD = .84$), obtient un score moins élevé $t(58) = -4,85$; $p < .01$, que la dimension n° 3, ***relations de travail avec le chef*** ($M = 3,54$; $SD = 1,14$). Enfin, la dimension n° 1, ***attentes et perspectives d'évolution***, ($M = 2,95$; $SD = .52$) est également moins mise en évidence $t(58) = -3,47$; $p < .01$ que la dimension n° 3, ***relations de travail avec le chef*** ($M = 3,54$; $SD = 1,14$).

Dans les deux cas (groupe avec des chefs hommes et groupe avec des chefs femmes), nous constatons que la dimension qui obtient le score moyen le plus élevé est la dimension liée aux ***relations de travail avec le chef (M = 3,54), suivie de la dimension liée aux attentes et perspectives d'évolution, (M = 2,95), enfin, nous avons la dimension liée aux conditions de travail (M = 2,68).*** Ce résultat implique par conséquent l'idée que, la satisfaction professionnelle pour les salariés du secteur informel de notre échantillon gabonais est d'abord liée au fait qu'ils entretiennent d***es relations de travail*** satisfaisantes avec leur chef. Puis, elle correspond à cette autre idée que ces derniers occupent des postes en adéquation avec leurs attentes d'une part. Et que d'autre part, ces postes proposent des perspectives d'évolution pour leur carrière professionnelle. Enfin, les conditions de travail semblent être le troisième élément qui vient alimenter la satisfaction professionnelle des participants.

Pour la suite, nous souhaitons examiner, sous l'angle d'une comparaison inter-groupe, les scores que ces dimensions ont obtenus. Cela nous permettra de déterminer dans quel groupe chaque dimension a obtenu le meilleur score, ou bien a été davantage mise en avant comparativement aux autres.

Tableau 76 : comparaison de moyennes des dimensions en inter-groupe (chefs hommes vs chefs femmes)

Dimensions de satisfaction professionnelle	***M***	***SD***	***T***	***F***	***dl***	***P***	***CM***
Attentes et perspectives d'évolution	3,35	.86					
-Chefs Hommes (groupe n° 1)	3,24	.75	.85	2,49	209	.39	Non-Rejet de H0
- Chefs Femmes (groupe n° 2)							
Conditions de travail							
-Chefs Hommes (groupe n° 1)	2,65	.74					Non-Rejet de H0
- Chefs Femmes (groupe n° 2)	2,68	.84	-.21	.68	209	.82	
Relations de travail avec le chef							
	3,65	1,01					Non-Rejet de H0
-Chefs Hommes (groupe n° 1)	3,54	1,14	.67	1,13	209	.50	
- Chefs Femmes (groupe n° 2)							

Note : M=Moyenne SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision) ; dl=Degré de liberté

Au regard de ce tableau, nous constatons qu'il n'y a pas de différences significatives entre les deux groupes. En effet, nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse de variances égales entre les deux groupes en ce qui concerne les dimensions liées à la satisfaction au travail. Prenons un exemple illustratif. Pour la dimension n° 2 c'est-à-dire les conditions de travail, nous constatons qu'en ce qui concerne le groupe n° 1 (M = 2,65 ; SD = .74) la dimension de satisfaction liée aux ***conditions de travail***, $t(209)$ = -.21 ; p = .82 n'obtient pas de score significativement différent de celui du groupe n° 2 (M = 2,68 ; SD = .84). De même que pour la dimension de satisfaction liée aux ***attentes et perspectives d'évolution***, $t(209)$ = .85 ; p = .38, [groupe n° 1 : (M = 3,35 ; SD = .86) et groupe n° 2 (M = 3,24 ; SD = .75)] et pour la ***dimension liée aux relations de travail avec le chef***, $t(209)$ = .67 ; p = .50, [groupe n° 1 : (M = 3,65 ; SD = 1,01) et groupe n° 2 (M = 3,54 ; SD = 1,14)]. Ces résultats reviennent donc à dire qu'aussi bien pour le groupe dont les chefs sont des hommes que pour celui dont les chefs sont des femmes, les dimensions liées à la satisfaction professionnelle ont été mises en évidence de manière quasiment semblable. Il n'y a donc pas de différences statistiquement

significatives entre ces groupes en ce qui concerne leur niveau de satisfaction professionnelle et les dimensions qui la composent.

Pour aller plus loin, nous voulons mettre en évidence les dimensions qui sont corrélées entre elles et celles qui ne le sont pas en fonction de notre échantillon global. Le but est de vérifier si nous mesurons les mêmes éléments ou non.

Tableau 77 : corrélations inter dimensions échelles de satisfaction professionnelle (N= 211)

Dimensions	***M***	***SD***	***1***	***2***	***3***
1. *Attentes et perspectives d'évolution*	3,32	.83	**(.68)**		
2. *Conditions de travail*	2,66	.77	**.24****	**(.61)**	
3. *Relations de travail avec le chef*	3,62	1,05	**.20***	**.14***	**(.73)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, **p<.01, *p<.05 les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

Les analyses des corrélations inter dimensions montrent que les conditions de travail sont positivement corrélées (r = .24, p < .01) avec les attentes et perspectives d'évolution d'une part, et avec les relations de travail avec le chef (r = .14, p < .05) d'autre part. La corrélation est plus forte entre les deux premières dimensions. Aussi en ce qui concerne la satisfaction professionnelle, les salariés ont-ils montré que celle-ci est fortement liée non seulement à leur capacité à pouvoir se projeter dans leur carrière professionnelle, mais aussi aux conditions physiques et matérielles que leur emploi leur offre. Ces éléments ont également un rapport aux relations qu'ils entretiennent dans leur environnement professionnel, notamment avec leur chef. Nous observons aussi, effectivement, une corrélation positive entre les conditions de travail et les relations de professionnelles avec le chef (r = .14, p < .05).

3.2. Analyse des liens entre les styles de leadership et le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés

Après avoir effectué différentes analyses qui nous ont permis de vérifier comment se comportent nos échelles à travers les dimensions qui les composent, nous souhaitons mettre à présent en évidence les liens qui puissent exister entre les différents styles de leadership (des supérieurs hiérarchiques) que nous avons mesuré et le niveau de satisfaction des salariés. Pour cela, nous allons utiliser la méthode dite hiérarchique (Bryk & Randenbush, 2000) qui consiste à déterminer une hiérarchie des variables, pour les introduire dans l'analyse au fur et à mesure en fonction de leur importance dans la recherche. Dans notre cas, nous allons

analyser dans un premier temps le lien leadership transformationnel et satisfaction professionnelle, puis leadership transactionnel et satisfaction professionnelle, enfin, le lien leadership laisser-faire et satisfaction professionnelle.

Ainsi, le modèle statistique auquel nous avons fait appel met en évidence une variable dépendante ou encore observation, pour laquelle chacune des valeurs peut être expliquée par un modèle statistique. Et celles qui ne peuvent l'être sont considérées comme des erreurs associées à ces valeurs. Ainsi les modèles peuvent prendre la forme suivante :
$Observation_i = (Modèle_i) + erreur_i$

Cette modélisation peut prendre la forme d'une régression linéaire simple : $Y = b_0 + b_1X + e$. Elle peut aussi prendre la forme d'une régression multiple $Y = b_0 + b_1X + b_2Z + e$.

Pour en arriver concrètement à l'analyse des effets des styles de leadership sur le niveau de satisfaction des salariés, nous avons dans un premier temps pris soin de vérifier les différentes conditions d'application dont vous trouverez les résultats synthétisés en annexe n° 7 et les résultats sont présentés dans la suite de nos propos.

Tableau 78 : régressions pour une analyse des liens entre les styles de leadership des chefs et le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés

Variables	*A*	*Erreur standard*	*B standardisés*	*t*	*p*
Constante	1.885	.195		9 675	.000
Leadership transformationnel	.347	.052	.418	6 660	.000
N = 211 ; R = .418 ; R^2 = .175 ; R^2 ajusté = .171					
Constante	2 025	.224		9 026	.000
Leadership transactionnel	.301	.059	.334	5 118	.000
N = 211 ; R = 334. ; R^2 = .111 ; R^2 ajusté = .107					
Constante	3 145	.119		26 374	.000
Leadership laisser-faire	.002	.056	.003	.041	.967
N = 211 ; R = .003 ; R^2 = .000 ; R^2 ajusté = -.005					

VD : satisfaction des salariés

L'analyse de l'influence des styles de leaderships sur le niveau de satisfaction des salariés démontre que le style de leadership transformationnel explique 17 % de la variabilité du niveau de satisfaction des salariés, et le style transactionnel en explique 10 %. En revanche, le résultat du style de leadership laisser-faire montre que ce dernier ne participe pas à expliquer la variabilité du niveau de satisfaction dans un sens positif. Au contraire, il le fait plutôt varier

négativement et de manière non significative. Ainsi, nous remarquons une influence significative du style de leadership transformationnel sur le niveau de satisfaction des salariés, β = .34, t = 6,66, p < .001. Ce qui confirme notre hypothèse ***H10a*** où nous nous attendions à ce que le style de leadership transformationnel ait une influence positive sur le niveau de satisfaction des subordonnés. De même pour le style de leadership transactionnel, β = .30, t = 5,18, p < .001, dont nous relevons l'influence significative sur le niveau de satisfaction des subordonnés, ce qui infirme partiellement notre ***hypothèse H10b*** (qui stipulait que le style de leadership transactionnel aurait une influence négative sur le niveau de satisfaction des subordonnés). Enfin, le leadership laisser-faire, β = .002, t = .04, p = .096, n'exerce pas d'influence sur le niveau de satisfaction, ce qui confirme notre ***hypothèse H10c*** à travers laquelle nous nous attendions à une absence d'influence positive du management par laisser-faire sur le niveau de satisfaction des salariés.

En somme, à travers ces premiers résultats d'analyse d'influence des styles de leadership sur la satisfaction professionnelle des subordonnés, nous nous rendons compte que, aussi bien pour le style transformationnel que transactionnel, il y a une influence positive du style de direction du manager sur le niveau de satisfaction des salariés. Le leadership laisser-faire semble être le moins contributif à la satisfaction des subordonnés. Ces résultats confirment l'idée que nous relevions déjà lors de l'analyse comparative du niveau de satisfaction des sous-échantillons avec des chefs hommes et des chefs femmes. En d'autres termes, nous remarquions qu'il n'y avait pas de différences significatives entre ces deux groupes en ce qui concerne leurs degrés de satisfaction respectifs.

4. Analyses confirmatoires

Le modèle de mesure présente des résultats satisfaisants (voir les résultats dans le Tableau 79). Ces résultats indiquent : $\chi^2/284$ = 1,71, p = 0,000; RMSEA = 0,057; AGFI = 0,826; GFI = 0,859; SRMR = 0,059; TLI = 0,876; CFI = 0.891 et AIC du modèle de mesure = 620 017 < AIC du modèle indépendant = 2 234 492. Le test de bootstrap de Bollen-Stine présente une signification de 0,020 qui prouve que le modèle est stable. L'analyse des paramètres estimés indique que chacune des variables de mesure est significativement reliée à la variable latente spécifiée dans le modèle (Test-t > 1.96 et p < 0,05). Les indices de modification présentent des valeurs relativement faibles. La structure de chacune des échelles de mesure est donc confirmée.

Tableau 79 : Résultats des paramètres estimés pour le modèle de mesure

	Items	Lambdas standardisés	Erreur standard	Test-t (a)
Stimulation intellectuelle et récompense	SLP8	0,645		
	SLP16	0,762	0,086	10 144
	SLP17	0,635	0,101	7 985
	SLP18	0,555	0,075	9 269
	SLP19	0,663	0,076	8 801
	SLP20	0,703	0,100	7 480
	SLP22	0,596	0,090	8 464
	SLP23	0,781	0,099	9 932
	SLP24	0,671	0,092	8 579
Travail d'équipe et atteinte des objectifs	SLP5	0,660		
	SLP7	0,565	0,168	7 723
	SLP10	0,628	0,175	7 246
	SLP11	0,688	0,162	6 693
	SLP13	0,603	0,203	7 501
Laisser-faire	SLP1	0,525		
	SLP2	0,804	0,189	6 000
	SLP3	0,642	0,113	5 944
Attentes et perspectives d'évolution	SatPro1	0,545		
	SatPro4	0,341	0,161	3 795
	SatPro5	0,654	0,186	5 695
	SatPro6	0,593	0,185	5 499
Conditions de travail	SatPro2	0,518		
	SatPro3	0,804	0,156	7 810
	SatPro10	0,628	0,120	6 130
Relations de travail avec le chef	SatPro8	0,861		
	SatPro9	0,662	0,087	8 029

Indices d'adéquation	
X² / ddl	1,71
***RMSEA** (b)*	0,057
AGFI	0,826
GFI	0,859
SRMR	0,059
TLI	0,876
CFI	0,891

AIC	620 017

(a) Tous les test-t sont significatifs à p < 0,001
(b) Intervalle de confiance de 90 %

Puis, nous avons évalué la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante des échelles (voir les résultats dans le Tableau 80). En ce qui concerne l'analyse de la fiabilité, l'alpha de Cronbach a été utilisé. Chaque échelle présente des résultats de fiabilité satisfaisants avec des alphas compris entre 0,61 et 0,87. La validité convergente a été évaluée selon la procédure préconisée par Fornell et Larcker (1981) afin de vérifier la cohérence interne de l'échelle de mesure. Elle permet donc de vérifier que les variables de mesures reliées à un même construit latent sont supérieures à 0,50.

Tableau 80 : Résultats de fiabilité, validité convergente et validité discriminante

	Carré des corrélations						
Construit	Validité convergente	Stimulation intellectuelle et récompense	Travail d'équipe et atteinte des objectifs	Laisser-faire	Attentes et perspectives d'évolution	Conditions de travail	Relations de travail avec le chef
Stimulation intellectuelle et récompense	**0.45 (a)**	*0.87 (b)*					
Travail d'équipe et atteinte des objectifs	**0,40**	0.70 (c)	*0,76*				
Laisser-faire	**0,45**	**0,04**	0,03	*0,66*			
Attentes et perspectives d'évolution	**0,30**	**0,13**	0,04	0,01	*0,61*		
Conditions de travail	**0,44**	**0,19**	0,08	0,005	0 .34	*0,68*	
Relations de travail avec le chef	**0,59**	**0,26**	0,13	0,03	0,25	0,51	*0,73*

(a) La variance extraite moyenne par construit (aussi appelée validité convergente) est présentée dans la deuxième colonne et est en gras.
(b) Les coefficients alpha sont présentés dans la diagonale et sont en italique.
(c) Les carrés des corrélations entre les construits sont présentés dans le triangle inférieur.

Les résultats sont contenus dans le tableau n° 80. Il ressort que nos variables présentent une validité convergente relativement faible (de 0,30 à 0.59) : nous décidons de conserver celles qui ont dépassé la barre de 0,40 et décidons de supprimer celle qui présente une validité de 0,30, qui est très faible.

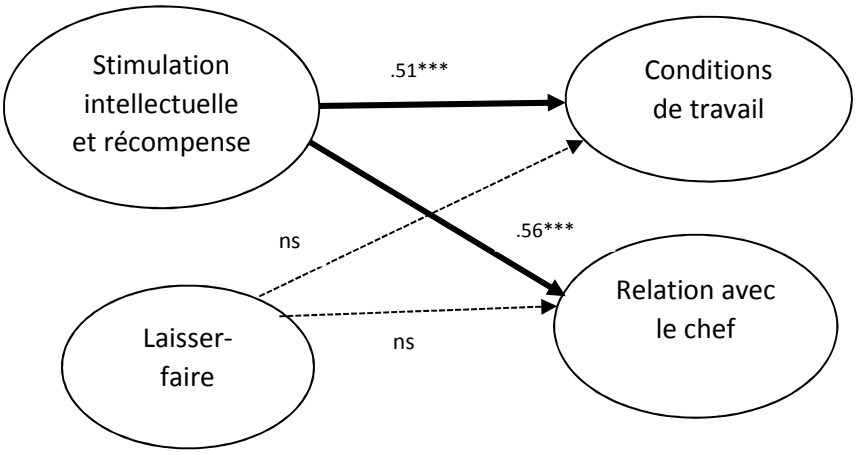
Nous avons ensuite évalué la validité discriminante qui permet de s'assurer qu'un construit voit sa variance mieux expliquée par ses indicateurs de mesure que par tout autre construit latent. La majorité des validités discriminantes sont avérées, car presque toutes les validités convergentes sont supérieures au carré des corrélations avec toutes les autres variables latentes de l'analyse (sauf celle qui concerne les variables travail d'équipe et atteinte des objectifs/stimulation intellectuelle et récompense qui est à 0,70 > 0,40). Cette condition est remplie (pour certaines échelles) et la validité discriminante de la majorité des échelles est avérée (tableau n° 80).

Le test des hypothèses s'est effectué grâce à la modélisation par les équations structurelles dans une perspective purement confirmatoire. La méthode d'estimation utilisée est le maximum de vraisemblance à partir du logiciel AMOS. Pour l'analyse des résultats, nous nous sommes basée sur les indices et critères de qualité préconisés utilisés précédemment lors du test de modèles de mesure. Les indices d'ajustement global retenus sont donc les mêmes que pour le test du modèle de mesure : Khi²/ddl, RMSEA, AGFI, GFI, SRMR, TLI, CFI et AIC. En raison des risques liés à l'absence de multi normalité, une procédure de bootstrap de 250 échantillons aléatoires a également été effectuée pour s'assurer de la stabilité des résultats du modèle de structure. Rappelons que les hypothèses que nous souhaitons confirmer stipulent que : le style de leadership du manager a une influence sur le niveau de satisfaction des subordonnés (***l'hypothèse n° 10)***. Plus précisément, le style de leadership transformationnel, à travers les dimensions qui le caractérisent, a une influence positive sur le degré de satisfaction des subordonnés (***Hypothèse n°10a***). Et inversement, le style de leadership transactionnel a une influence négative sur le degré de satisfaction des subordonnés (***Hypothèse n°10b).*** De même que le style de leadership laisser-faire, il aura une influence négative sur le degré de satisfaction des subordonnés (***Hypothèse n°10c)***.

Afin de tester les hypothèses H10, H10a, H10b et H10c, nous avons procédé au test du modèle de structure (modèle A). Le modèle A présente des résultats acceptables : $\chi^2/115$ =2 184, p = 0,000; RMSEA = 0,074 (peut être accepté car RMSEA ≤ 0,08 d'après Roussel et al. 2002) ; AGFI = 0,847; GFI = 0,885; SRMR = 0,085; TLI = 0,870; CFI= 0.890 et AIC du modèle de mesure = 327 164 < AIC du modèle indépendant = 1 409 971 (Voir les résultats

Figure 8 et Tableau 81). D'après les recommandations de McQuitty (2004), le pouvoir statistique du modèle doit être supérieur ou égal à 0,80 pour permettre des estimations fiables. Notre modèle A basé sur un échantillon de 218 observations et avec un nombre de degrés de liberté de 115 excède le taux de 0,90. Selon Mc Quitty (2004), un modèle possédant un fort pouvoir statistique est acceptable avec des résultats d'adéquation juste suffisants.

Figure 8 : résultat du modèle de structure



Indices d'adéquation	
X² / ddl	2 184
RMSEA	0,074
AGFI	0,847
GFI	0,885
SRMR	0,085
TLI	0,870
CFI	0,890
AIC	327 164

Notes : Les relations d'influence sont représentées par des flèches unidirectionnelles. Les relations de non-influence sont représentées par des flèches unidirectionnelles en pointillés. Les corrélations sont représentées par une flèche bidirectionnelle. Les coefficients lambdas standardisés sont présentés avec leur niveau de signification *** = p < 0,001. Le sigle « ns » signifie non-significatif ; dans ce cas, les coefficients non significatifs ne sont pas reportés.

L'analyse des paramètres estimés du modèle de structure (dont les détails se trouvent dans le tableau n° 81) présente des résultats qui indiquent que la stimulation intellectuelle et récompense influence positivement et significativement d'une part : la satisfaction professionnelle des salariés liée aux conditions de travail (λ = 0,51; p < 0,001) ; et d'autre part la satisfaction professionnelle des salariés liée à la relation qu'ils entretiennent avec leur chef (λ = .56 ; p <0,001). Ces premiers résultats confirment notre ***hypothèse H10a*** et infirment notre ***hypothèse H10b***. Rappelons que nous nous attendions à ce que le style de leadership du manager ait une influence sur le niveau de satisfaction des subordonnés d'une part. Et que d'autre part, le style de leadership transformationnel, à travers les dimensions qui le caractérisent (dans notre cas, la dimension du leadership transformationnel est la stimulation intellectuelle), a une influence positive sur le degré de satisfaction des subordonnés. Et inversement, le style de leadership transactionnel (dont la dimension se caractérise par la récompense) a une influence négative sur le degré de satisfaction des subordonnés. Notre modèle de structure montre que les dimensions du leadership transformationnel et du

leadership transactionnel, qui ont été regroupées en une seule dimension après nos analyses factorielles, ont une influence positive sur le degré de satisfaction des subordonnés. De plus, la dimension laisser-faire du leadership n'a aucune influence significative sur la satisfaction liée aux conditions de travail (λ = 0,40; p = 0,53) et sur la satisfaction liée à la relation avec leur chef (λ = -0,50 ; p = 0,63). Ce résultat confirme notre ***hypothèse H10c***.

Tableau 81 : Résultats des paramètres estimés et des indices d'ajustement

Modèle A (Gabon)			
Construits	**Lambdas standardisés**	**Erreur standard**	**Test-t (a)**
Conditions de travail			
Stimulation intellectuelle et récompense	0,505	0,086	5 212***
Laisser-faire	0,041	0,473	0,636
Relation avec le chef			
Stimulation intellectuelle et récompense	0,555	0,090	5 856***
Laisser-faire	-0,051	-0,617	0,537

Indices d'adéquation	
X² / ddl	2 184
RMSEA	0,074
AGFI	0,847
GFI	0,885
SRMR	0,085
TLI	0,870
CFI	0,890
AIC	327 164

(a) *** = p < 0,001

III. Étude 3 : France

1. Méthodologie

1.1. Cadre de recherche et population d'enquête

À l'instar des autres études, l'étude n° 3 a également été réalisée en France de manière à respecter cette perspective de comparaison avec le Gabon. La recherche a été effectuée dans le secteur tertiaire en France, particulièrement au sein des différentes entreprises dans lesquelles nous avons réalisé l'étude n° 2 qui concerne la description des managers hommes et femmes comparativement au manager idéal. Afin de vous présenter une synthèse concernant l'échantillon qui nous a permis de mener notre enquête, nous allons vous résumer, à travers le tableau suivant, les différentes caractéristiques des participants à cette enquête.

Tableau 82 : répartition de l'échantillon français (étude n° 3)

Variables	Modalités	France	
		Effectifs	***Pourcentages***
Sexe des participants	Homme	99	44,6
	Femme	123	55,4
Âges des participants	18-30	50	22,5
	31-40	97	43,7
	41-50	43	19,4
	51 et plus	32	14,4
Sexe du supérieur hiérarchique	Homme	166	74,8
	Femme	56	25,2
Types d'entreprises	PME	30	13,5
	TPE	41	18,5
	ETI	50	22,5
	GE	101	45,5

Note : PME : petite et moyenne entreprise, TPE : très petite entreprise, ETI : entreprise de taille intermédiaire, GE : grande entreprise.

L'échantillon français est composé de 222 participants, dont 123 femmes (55,4 %) et 99 hommes (44,6 %), ce qui marque une supériorité numérique des femmes comparativement aux hommes. Ce résultat est en adéquation avec l'idée selon laquelle le secteur tertiaire est un secteur très féminisé. En ce qui concerne l'âge des participants, il en ressort que la majorité des sujets se concentre dans la tranche 31-40 ans (97 sujets pour 43,7 %), une tranche qui correspond à celle de la population active. Elle est suivie de la tranche 18-30 ans (50 sujets

pour 22,5 %). Ensuite arrive celle des 41-50 ans (43 sujets pour 19,4 %) et enfin, la tranche la moins représentative concerne celle de 50 ans et plus (32 sujets pour 14,4 %). Le troisième élément à savoir les types d'entreprises (en fonction de la taille de leur effectif) dans lesquels nous avons mené cette enquête fait état d'une majorité de participants se trouvant en grandes entreprises (101 sujets pour 45,5 %). Suivent des entreprises de tailles intermédiaires (50 sujets pour 22,5 %), puis les très petites entreprises (41 sujets pour 18,5 %). Enfin, les petites et moyennes entreprises (30 sujets pour 13,5 %), sont quant à elles moins représentées. Des résultats qui montrent un grand écart entre les grandes entreprises et les autres types, qui ne sont pas très différents en termes de représentativité dans notre échantillon. Pour finir, en ce qui concerne les caractéristiques de notre échantillon, le dernier élément que nous souhaitons mettre en avant est le sexe des managers des personnes interrogées. En effet, nous constatons que les hommes sont largement en supériorité numérique, soit un total de 166 sujets pour 74,8 %. Les femmes quant à elles sont sous-représentées avec 56 sujets pour 25,2 %. Cet aspect nous paraît en adéquation avec ce phénomène de sous-représentativité des femmes dans le monde professionnel à des postes de direction.

1.2. Matériel et procédure

Afin de réaliser notre enquête, nous avons opté pour une passation en ligne du questionnaire. Pour cela, nous avons utilisé le logiciel Survey Monkey comme pour l'étude n° 2 en France après avoir pris soin de demander les autorisations de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) *via* le service Relais Informatique et Libertés de l'Université de Grenoble Alpes. Pour l'analyse des données, le logiciel pour analyses statistiques en sciences sociales « Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) » nous a servi d'outil.

Notre questionnaire était composé de trois parties. La première concernait la présentation de l'étude. En effet, nous avons présenté de manière générique notre travail et le but de ce dernier au travers des mots suivants :

Dans le cadre de notre doctorat en psychologie du travail et ergonomie que nous réalisons à l'université de Grenoble Alpes, et dans la continuité du travail que nous avons déjà réalisé dans votre structure, nous vous sollicitons afin d'obtenir des éléments d'approfondissement sur la relation que vous entretenez avec votre supérieur hiérarchique. Le but de ce travail est de nous permettre de dégager les mécanismes qui régissent cette

relation afin de proposer des pistes d'actions pour son amélioration. Il n'y a pas de mauvaises ni de bonnes réponses. Positionnez-vous selon ce qui vous correspond.

Merci pour votre participation.

Quant à la deuxième partie de notre questionnaire, elle était composée des échelles de mesure. Comme au Gabon pour cette enquête, nous avons utilisé deux échelles de mesure : la première échelle de mesure concerne l'évaluation du style de leadership des managers des salariés interrogés et la seconde concerne l'évaluation de leur niveau de satisfaction professionnelle. Enfin, la dernière partie était constituée des données sociodémographiques, comme l'âge des participants, leur sexe ou encore celui de leur manager.

1.3. Les échelles de mesure

1.3.1. Échelle de mesure du leadership des managers

Pour mesurer le style de leadership des managers à travers le regard des subordonnés, nous avons utilisé le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) traduit en français par questionnaire multifactoriel du leadership. Nous tenons à préciser que pour les échantillons gabonais et français, nous avons utilisé le même instrument de mesure (la version du MLQ développée et validée par Avolio et Bass, (2004). En effet, le MLQ nous permet d'examiner plusieurs facteurs à travers la mise en évidence de la fréquence des comportements des dirigeants qui font référence aux situations concrètes de travail en fonction des dimensions de chaque style de leadership (transformationnel, transactionnel et laisser-faire).

Composé à la base de 24 items, nous avons, suite à notre enquête préliminaire, pu isoler certains items qui ne facilitaient pas une bonne compréhension par les personnes interrogées. Il s'agit des items n° 11 « mon manager est optimiste quand il parle de l'avenir de l'entreprise ou du service » et n°14 « mon manager prend en compte les conséquences morales et éthiques de ses décisions ». Ils ont par conséquent été écartés de notre questionnaire final. De plus, nous avons remis à la place du mot « chef » celui de « manager » plus parlant pour les salariés français. Ainsi, notre questionnaire final était composé de 22 items (voir annexe n° 6) qui se répartissent comme suit :

- ***Leadership transformationnel : 11 items***
- ***Leadership transactionnel : 7 items***
- ***Leadership laisser-faire : 4 items***

Pour les modalités de réponse à chaque item, nous avons utilisé une échelle de type Likert en 5 points (1 = Pas du tout ; 2 = de temps en temps ; 3 = quelques fois ; 4 = très souvent ; 5 = toujours). Les participants devaient se positionner entre ces différentes fréquences de réponse en fonction de ce qui, selon eux, correspondait au comportement quotidien (régulièrement ou rarement) de leur manager. Et la phrase introductive de cette échelle stipulait ceci : *« veuillez noter la fréquence d'apparition pour chacun des comportements suivants dans la façon de manager de votre supérieur hiérarchique, les fréquences se notent comme suit »*.

1.3.2. Échelle de mesure du niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés

L'échelle de mesure du degré de satisfaction au travail des subordonnés est la même que pour l'enquête réalisée au Gabon. À titre de rappel, elle a été inspirée du questionnaire développé par Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967), le MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire). Nous avons utilisé une version française et plus courte. Elle était composée de 13 items et les modalités de réponse se caractérisent par une échelle de type Likert en 5 points (1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = Plutôt d'accord, 4 = D'accord, 5 = Tout à fait d'accord). Il était question, pour les participants, de dire à quel degré ils étaient en accord avec les différentes affirmations en fonction de leur situation professionnelle. Et la phrase introductive de cette échelle stipulait : « *nous souhaitons mesurer votre niveau degré d'accord au regard des propositions suivantes dans votre contexte professionnel. Merci de préciser si ces affirmations sont en adéquations avec votre cas* ».

2. Présentation et analyse des résultats

2.1. Validation des échelles de mesure

Avant d'entamer l'analyse approfondie des résultats au regard de nos hypothèses de départ, l'étape de la validation de nos échelles de mesure - afin de déterminer leur pertinence dans le contexte français en général, et pour notre échantillon en particulier -, nous paraît nécessaire. Pour ce faire, nous allons effectuer des tests de cohérence interne des échelles avec des alphas de Cronbach, et définir les composantes ou facteurs importants (à l'aide des Analyses en Composantes principales ; ACP) qui sont contenus dans notre modèle théorique, mais que nous ne pouvons observer directement. À l'instar du travail réalisé sur le cas du Gabon, nous allons établir les étapes identiques aussi bien pour la validation des échelles de mesure, que pour les analyses de liens qui puissent exister entre nos différentes variables. Ainsi, la validation des échelles se fera en deux phases : de prime abord en axant sur les ACP qui

permettent de tester les dimensions de nos échelles puis en s'intéressant aux analyses factorielles confirmatoires afin de contrôler nos facteurs latents en tenant compte des erreurs des résidus et de leurs corrélations éventuelles. Pour cela, nous allons utiliser la méthode des Équations Structurelles afin de tester notre modèle général.

2.1.1. Validation de l'échelle de mesure du style de leadership

À l'aide du logiciel SPSS, nous avons réalisé des analyses sur 222 sujets (dont 123 femmes et 99 hommes). L'analyse de l'indice de consistance interne de Cronbach sur une échelle de mesure en 22 items nous donne : α = .78. Il est supérieur au seuil .70, malgré le fait que l'échelle soit composée de trois facteurs en lien avec les trois styles de leadership. Nous pouvons conclure d'une bonne cohérence interne de notre échelle de mesure du style de leadership des managers. Pour la suite, nous avons effectué des ACP dont nous vous résumons les résultats dans le tableau suivant:

Tableau 83 : ACP de l'échelle de mesure du style de leadership des managers

Sur les 22 items de cette échelle, nos ACP nous ont révélé 16 items (car nous avons supprimé les items n° 3, 5, 12, 13, 19 et 22 étant donné qu'ils étaient corrélés à plusieurs dimensions à la fois). Ainsi, pour 16 items, nous avons abouti à 4 sous-dimensions : la première équivaut à ***la récompense (la rétribution que le manager offre suite à un travail fait) et accompagnement des subordonnés***, la deuxième correspond au ***Laisser-Faire,*** la troisième fait référence au ***partage d'une vision*** et la quatrième quant à elle se rapporte ***au travail d'équipe***. L'indice KMO de cette échelle peut être qualifié de très bon car il s'élève à .85 et le test de sphéricité de Bartlett quant à lui est très significatif à .000. Ces résultats nous montrent également que les 4 composantes extraites expriment 67,25 % de la variance cumulée.

Variance expliquée en %	***41,37***	***11,75***	***7,77***	***6,34***
Variance cumulée en %	***41,37***	***53,12***	***60,90***	***67,25***
Valeurs propres	***6,62***	***1,88***	***1,24***	***1,01***
Style de leadership des managers	***1ère dimension***	***2e dimension***	***3e dimension***	***4e dimension***
Récompense et l'accompagnement des subordonnés	.747			
Récompense et l'accompagnement des subordonnés	.695			
Récompense et l'accompagnement des subordonnés	.607			
Récompense et l'accompagnement des subordonnés	.595			
Récompense et l'accompagnement des subordonnés	.574			

Récompense et l'accompagnement des subordonnés	.574			
Laisser-Faire		-.846		
Laisser-Faire		-.711		
Laisser-Faire		.556		
Partage d'une vision			.850	
Partage d'une vision			704	
Partage d'une vision			.684	
Travail d'équipe				.761
Travail d'équipe				.741
Travail d'équipe				.567
Travail d'équipe				.565

Les résultats contenus dans ce tableau nous montrent que la première dimension qui concerne ***la récompense et l'accompagnement des subordonnés*** explique 41,73 % de la variance et regroupe 6 items dont l'item n° 20 qui stipule que : « *Mon manager précise clairement ce que ses collaborateurs peuvent attendre de lui quand ils atteignent leurs buts* » ou le n° 14, *« Mon manager aide ses collaborateurs à développer leurs atouts* ». La deuxième dimension, le ***Laisser-Faire***, regroupe 3 items et explique 11,75 % de la variance exprimée. Elle concerne par exemple l'item n° 6 « *Mon manager retarde au maximum les questions urgentes* ». La troisième dimension concerne le ***partage d'une vision***, elle explique 7,77 % de la variance et regroupe 3 items dont le n° 18 « *Mon manager est très convaincant quand il parle du futur* ». La quatrième et dernière sous-dimension est représentée par le ***travail d'équipe,*** elle explique 6,34 % de la variance exprimée et regroupe 4 items comme le n° 10 *« Il est important pour mon manager de travailler en équipe* ».

Après nos Analyses en Composantes Principales, nous avons refait des analyses de l'alpha de Cronbach, afin de voir leur évolution après que certains items ont été supprimés à l'issue de ces ACP. L'échelle générale du style de leadership des managers obtient ainsi un alpha de α = .78 pour 16 items, qui demeure inchangé (avant les ACP il était déjà .78). En ce qui concerne les sous-échelles par dimension nous avons : première dimension (***la récompense et l'accompagnement des subordonnés,*** α = .85 pour 6 items. La deuxième sous-dimension ***(le Laisser-Faire)*** α = .79 pour 3 items. La troisième dimension (le ***partage d'une vision),*** α = .79 pour 3 items. La quatrième dimension (***travail d'équipe),*** obtient α = .76 pour 4 items. Pour la suite de nos analyses, nous conservons donc pour cette échelle 16 items. Nous verrons lors des analyses confirmatoires comment les dimensions se comportent afin de confirmer ou non ces résultats concernant l'échelle de mesure du style de leadership des managers.

2.1.2. Validation de l'échelle de mesure du niveau de satisfaction

Les analyses ont été effectuées sur le même échantillon précédent, soit 222 participants, dont 123 femmes et 99 hommes. Nous avons utilisé les 13 items pour nos analyses, et nous avons pris soin d'inverser les 3 items de non-satisfaction contenue dans notre échelle (items n° 11, 12 et 13) qui représentent des contres traits pour les 10 autres items. Les résultats de nos analyses de fiabilité donnent ceci : α = .80. Notre alpha est supérieur au seuil .70, nous pouvons conclure d'une bonne cohérence interne de notre échelle de mesure du niveau de satisfaction des salariés interrogés. Nous avons ensuite effectué un ACP dont nous vous résumons les résultats dans le tableau suivant :

Tableau 84 : ACP de l'échelle de mesure du niveau de satisfaction professionnelle des salariés

Sur les 13 items de cette échelle - en prenant soin de re-inverser les items préalablement inversés, nous avons conservé 8 items et en avons supprimé 5 : les items n°1, 4, 11, 12, 13-, nos ACP nous ont révélé 2 dimensions dont la première est : ***les perspectives d'évolution et conditions de travail*** et la deuxième : les ***relations de travail***. L'indice KMO de cette échelle peut être qualifié de bon car il s'élève à .72 et le test de sphéricité de Bartlett quant à lui est très significatif à .000. De plus, les résultats nous montrent que les 4 composantes extraites expriment 64,32 % de la variance cumulée. Enfin, la matrice de corrélation présente des corrélations au moins supérieures à .30.

Variance expliquée en %	***47,99***	***16,32***
Variance cumulée en %	***47,99***	***64,32***
Valeurs propres	***3,84***	***1,30***
Niveau de satisfaction professionnelle des salariés	Dimension 1	Dimension 2
Perspectives d'évolution et conditions de travail 5	.782	
Perspectives d'évolution et conditions de travail 10	.777	
Perspectives d'évolution et conditions de travail 2	.670	
Perspectives d'évolution et conditions de travail 3	.637	
Perspectives d'évolution et conditions de travail 6	.571	
Relations de travail 8		.863
Relations de travail 7		.785
Relations de travail 9		.781

Les résultats montrent que les 2 dimensions se répartissent comme suit : la première dimension qui concerne ***les perspectives d'évolution et conditions de travail*** regroupe 6 items et exprime 47,99 % de la variance exprimée. Elle est illustrée par certains items comme : n° 5 « *L'emploi que vous occupez présente des perspectives d'évolution professionnelle* » ou n° « *Le salaire que vous percevez correspond à vos attentes* ». La deuxième dimension, ***les relations de travail***, regroupe 3 items et explique 16,32 % de la variance exprimée. Cette dimension à comme item pour exemple : n°7 « *Les relations de travail sont au beau fixe avec vos collègues 7* ».

Les analyses des alphas de Cronbach de notre échelle de satisfaction professionnelle des subordonnés nous donnent : α = .82 ; et par dimension nous avons les résultats suivants : dimension n° 1 (***les perspectives d'évolution et conditions de travail***), α = .75 pour 6 items ; dimension n° 2 (***les relations de travail***), α = .80 pour 3 items.

2.2. Résultats

2.2.1. Comparaisons de moyennes entre le groupe avec des managers hommes et celui avec des managers femmes

Pour rester dans la même logique que notre étude réalisée sur l'échantillon gabonais, notre objectif dans cette partie est de mettre en évidence comment les hommes et les femmes qui sont les managers des participants français de cette étude se positionnent sur les différents styles de leadership que nous avons mesurés. Autrement dit, les hommes et /ou les femmes adoptent-ils davantage un style transformationnel, transactionnel ou laisser-faire ? Quelles sont les dimensions qui les caractérisent en matière de leadership ? Telles sont les questions auxquelles nous allons essayer de répondre dans la suite de nos analyses. Pour y parvenir, nous avons scindé l'échantillon français en deux : un groupe composé de salariés ayant des managers hommes (**N = 166**), et un groupe composé de salariés ayant des managers femmes (**N = 56**).

2.2.1.1. Comparaison sur la question du style de leadership

Tableau 85 : comparaison de moyennes des styles de leadership pour le groupe avec des managers hommes (N= 166)

Variable	*M*	*SD*	*t*	*dl*	*P*	*CM*
Style de leadership (managers hommes)						
-Score moyen Leadership transformationnel (MLTF)	3,41	.88	.66	165	.50	MLTF = MLTC Non-Rejet de H0
- Score moyen Leadership transactionnel (MLTC)	3,38	.74				
-Score moyen leadership transformationnel (MLTF)	3,41	.88	9,38	165	.00	MLTF > MLLF Rejet de H0
- Score moyen Leadership Laisser-faire (MLLF)	2,23	1,00				
- Score moyen Leadership transactionnel(MLTC)	3,38	.74	9,47	165	.00	MLTC > MLLF Rejet de H0
- Score moyen Leadership Laisser-faire (MLLF)	2,23	1,00				

Note : M=Moyenne SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision) ; dl=Degré de liberté

À travers les résultats obtenus, nous nous rendons compte que le style de leadership transformationnel (M = 3,41 ; SD = .88) est aussi bien attribué aux hommes $t(165) = .66$; $p < .50$, que le style de leadership transactionnel (M = 3,38 ; SD = .74). Il n'y a pas de différences significatives dans l'usage des deux styles de leadership en ce qui concerne les managers hommes de notre groupe. De plus, le style transformationnel est plus présent chez les hommes managers $t(165) = 9{,}38$; $p < .05$ lorsque nous le comparons au style laisser-faire (M = 2,23 ; SD = 1,00). Enfin, nous remarquons que le style de leadership transactionnel (M = 3,38 ; SD = .74) est également plus mis en évidence $t(165) = 9{,}47$; $p < .05$ que le style laisser-faire (M = 2,23 ; SD = 1,00). Ainsi, dans la hiérarchie des styles de leadership qui correspondent au mieux à la manière de diriger des managers hommes, nous avons les styles transformationnel et transactionnel qui sont au même niveau, et le laisser-faire semble être moins développé par ces managers. Pour poursuivre, examinons les liens de corrélations qui existent entre différents styles de leadership pour ce groupe.

Tableau 86 : corrélations entre les styles de leadership, groupe avec des managers hommes (N= 166)

Styles de leadership	***M***	***SD***	***1***	***2***	***3***
1. Leadership transformationnel (LTF)	3,41	.88	**(.89)**		
2. Leadership transactionnel (LTC)	3,38	.74	**.84****	**(.75)**	
3. Leadership Laisser-faire (LLF)	2,23	1,00	**-.47****	**-.60****	**(.79)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, **p<.01, les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

D'après ce tableau, nous remarquons que le Leadership transformationnel (*M* = 3,41, *SD* = .88) et le Leadership transactionnel (*M* = 3,38, *SD* = .74) sont fortement corrélés ($r = .84$, $p < .01$) d'une part. Et d'autre part, les deux premiers styles mentionnés sont négativement corrélés au Leadership de style Laisser-faire (*M* = 2,23, *SD* = 1,00) ; [avec ($r = -.47$, $p < .01$) pour le leadership transformationnel ; et ($r = -.60$, $p < .01$) pour le leadership transactionnel)]. Ainsi, les participants du groupe constitué de ceux qui ont des managers hommes ont attribué une dimension qui combine le style transformationnel et le style transactionnel. La dimension Laisser-faire est présente, mais lorsqu'elle l'est, elle a tendance à inhiber les autres styles de leadership. Ainsi, nous pouvons dire que dans ce groupe, les hommes managers adoptent un style transformationnel et transactionnel dans leur posture managériale. Ce qui ne nous permet pas de valider notre ***hypothèse H9b*** selon laquelle nous nous attendions à ce que les hommes n'adoptent que le style de leadership transactionnel plutôt que le transformationnel.

Pour compléter ces précédents résultats, nous tenons à mettre en évidence les corrélations qui existent entre les différents facteurs qui ont émergé de nos ACP concernant l'échelle de mesure des styles de leadership des managers.

Tableau 87 : corrélations inter dimensionnelles, groupe avec des managers hommes (N= 166)

Dimensions	***M***	***SD***	***1***	***2***	***3***	***4***
1. Récompense et accompagnement des subordonnés	3,14	.80	**(.89)**			
2. Laisser-Faire	2,23	1,00	**-.51****	**(.79)**		
3.Partage d'une vision	3,60	.97	**.70****	**-.35****	**(.80)**	
4.Travail d'équipe	3,46	.87	**.73****	**-.42****	**.63****	**(.81)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, **p<.01, les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

Ainsi, nous remarquons que la première dimension, récompense et accompagnement (*M* = 3,14, *SD* = .83) est positivement corrélée (*r* = .70, *p* < .01) avec la troisième dimension, le partage d'une vision (*M* = 3,60, *SD* = .97) et avec la quatrième dimension (*r* = .73, *p* < .01), le travail d'équipe (*M* = 3,46, *SD* = .87). Elle est également corrélée négativement (*r* = -.51, *p* < .01) avec la deuxième dimension, le laisser-faire (*M* = 2,23, *SD* = 1,00). La deuxième dimension, le laisser-faire (*M* = 2,23, *SD* = 1,00), en plus d'être négativement corrélée avec la récompense et l'accompagnement des subordonnés, l'est également avec les deux autres dimensions [pour le Partage d'une vision (*r* = -.35, *p* < .01) et pour le Travail d'équipe (*r* = -.42, *p* < .01)]. Enfin, la troisième dimension, le partage d'une vision (*M* = 3,60, *SD* = .97) est corrélé positivement (*r* = .63, *p* < .01) avec la quatrième dimension, le travail d'équipe (*M* = 3,46, *SD* = .87).

Ces résultats nous montrent que pour les managers hommes, le style de leadership adopté combine plusieurs éléments notamment la récompense et l'accompagnement des subordonnés, le partage d'une vision commune et le travail d'équipe. En revanche, il semblerait que le style laisser-faire soit définitivement moins utilisé. Lorsqu'il l'est, il représente un obstacle pour les autres dimensions.

Tableau 88 : comparaison de moyennes des styles de leadership pour le groupe avec des managers femmes (N= 56)

Variable	*M*	*SD*	*t*	*dl*	*P*	*CM*
Style de leadership (managers Femmes)						
-Score moyen Leadership transformationnel (MLTF)	3,49	.71	1,55	55	.12	MLTF = MLTC Non-Rejet de H0
- Score moyen Leadership transactionnel (MLTC)	3,39	.76				
-Score moyen leadership transformationnel (MLTF)	3,49	.71	8,07	55	.00	MLTF > MLLF Rejet de H0
- Score moyen Leadership Laisser-faire (MLLF)	1,98	.91				
- Score moyen Leadership transactionnel(MLTC)	3,39	.76	7,40	55	.00	MLTC > MLLF Rejet de H0
- Score moyen Leadership Laisser-faire (MLLF)	1,98	.91				

Note : M=Moyenne SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision) ; dl=Degré de liberté

Ces résultats révèlent que le style de leadership transformationnel (*M* = 3,49 ; *SD* = .71) est aussi bien attribué aux femmes *t*(55) = 1,55 ; *p* < .12, que le style de leadership transactionnel (*M* = 3,39 ; *SD* = .76). Il n'y a pas de différences significatives dans l'usage des deux styles de leadership en ce qui concerne les managers femmes de notre groupe. Puis, le style transformationnel est plus présent chez les femmes managers *t*(55) = 8,07; *p* < .05 lorsque nous le comparons au style laisser-faire (*M* = 1,98 ; *SD* = .91). Enfin, nous remarquons également que le style de leadership transactionnel (*M* = 3,39 ; *SD* = .76) est également plus mis en évidence *t*(165) = 7,40 ; *p* < .05 que le style laisser-faire (*M* = 1,98 ; *SD* = .91). Pour conclure, dans la hiérarchie des styles de leadership qui correspondent au mieux à la manière de diriger des managers femmes, nous avons les styles transformationnel et transactionnel qui sont au même niveau. Et le laisser-faire semble être moins développé par ces managers. Pour aller plus loin, nous souhaitons analyser les liens corrélationnels qui existent entre les différents styles de leadership pour ce groupe.

Tableau 89 : corrélations entre les styles de leadership, groupe avec des managers femmes (N= 56)

Styles de leadership	***M***	***SD***	***1***	***2***	***3***
1. Leadership transformationnel (LTF)	3,49	.71	**(.74)**		
2. Leadership transactionnel (LTC)	3,39	.76	**.76****	**(.64)**	
3. Leadership Laisser-faire (LLF)	1,98	.91	**-.47****	**-.42****	**(.75)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, **p<.01, les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

En analysant ce tableau, nous nous rendons compte que le Leadership transformationnel (*M* = 3,49, *SD* = .71) et le Leadership transactionnel (*M* = 3,39, *SD* = .76) sont fortement corrélés (*r* = .76, *p* < .01). De plus, ces deux styles sont négativement corrélés au Leadership de style Laisser-faire (*M* = 1,98, *SD* = .91) ; [avec (*r* = -.47, *p* < .01) pour le leadership transformationnel ; et (*r* = -.42, *p* < .01) pour le leadership transactionnel)]. Ainsi, les participants du groupe constitués de ceux qui ont des managers femmes ont déclaré que leurs managers mettent en exergue aussi bien le style transformationnel que le style transactionnel. La dimension Laisser-faire n'a quant à elle pas de corrélation positive avec les deux autres. On peut donc dire que dans ce groupe, comme pour leurs homologues masculins, les femmes managers adoptent un style transformationnel et transactionnel dans leur posture managériale. Ce qui ne nous permet pas de valider notre ***hypothèse H9a*** selon laquelle nous nous

attendions à ce que les femmes n'adoptent que le style de leadership transformationnel plutôt que le transactionnel. Pour la suite, voyons de plus près comment se comportent les différents facteurs qui ont émergé de nos ACP concernant l'échelle de mesure des styles de leadership des managers, sur le plan corrélationnel et en fonction de l'importance que les participants donnent à ces facteurs.

Tableau 90 : corrélations inter dimensionnelles, groupe avec des managers femmes (N= 56)

Dimensions	***M***	***SD***	***1***	***2***	***3***	***4***
1. Récompense et accompagnement des subordonnés	3,19	.96	**(.90)**			
2. Laisser-Faire	1,98	.91	**-.41****	**(.75)**		
3. Partage d'une vision	3,62	1,01	**.31***	**-.45****	**(.75)**	
4. Travail d'équipe	3,51	.71	**.37****	**-.17**	**.41****	**(.81)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, **p<.01, *p<.05, les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

Pour finir, nous constatons que la première dimension, récompense et accompagnement (*M* = 3,19, *SD* = .96) est positivement corrélée (*r* = .31, *p* < .05) avec la troisième dimension, le partage d'une vision (*M* = 3,62, *SD* = 1,01) et avec la quatrième dimension (*r* = .37, *p* < .01), le travail d'équipe (*M* = 3,51, *SD* = .71). La valeur du *p* nous montre que la corrélation la plus forte est entre la première dimension et la quatrième. La première dimension est en plus de cela, corrélée négativement (*r* = -.41, *p* < .01) avec la deuxième dimension, le laisser-faire (*M* = 1,98, *SD* = .91). La deuxième dimension est aussi négativement corrélée avec la troisième dimension, le partage d'une vision (*r* = -.45, *p* < .01), mais il semble qu'il n'y ait pas de corrélation entre elle et la quatrième dimension, le Travail d'équipe (*r* = -.17, *p* = .20). Enfin, la troisième dimension, le partage d'une vision (*M* = 3,62, *SD* = 1,01), est corrélée positivement (*r* = .41, *p* < .01) avec la quatrième dimension le travail d'équipe (*M* = 3,51, *SD* = .71).

En somme, concernant les managers femmes, les résultats démontrent qu'à l'instar de leurs homologues masculins, le style de leadership adopté est à la fois orienté sur plusieurs facteurs que sont la récompense et l'accompagnement des subordonnés, le partage d'une vision commune et le travail d'équipe. Et la dimension laisser-faire est non seulement moins mis en évidence, mais lorsqu'elle l'est, elle ne peut cohabiter avec les autres dimensions.

Au regard de ce travail, nous souhaitons à présent confronter les résultats des deux groupes à travers une comparaison intergroupe, notamment en ce qui concerne les styles et les dimensions du leadership. Nous allons donc tour à tour comparer les scores moyens et les corrélations des styles de leadership, les scores moyens et les corrélations des dimensions.

Tableau 91 : confrontation des résultats des comparaisons de moyennes des styles de leadership, groupe managers hommes vs groupe managers femmes (N= 222)

Variable	*M*	*SD*	*t*	*dl*	*P*	*CM*
Style de leadership (managers hommes N = 166)						
-Score moyen Leadership transformationnel (MLTF)	3,41	.88	.66	165	.50	MLTF = MLTC
- Score moyen Leadership transactionnel (MLTC)	3,38	.74				Non-Rejet de H0
-Score moyen leadership transformationnel (MLTF)	3,41	.88	9,38	165	.00	MLTF > MLLF
- Score moyen Leadership Laisser-faire (MLLF)	2,23	1,00				Rejet de H0
- Score moyen Leadership transactionnel(MLTC)	3,38	.74	9,47	165	.00	MLTC > MLLF
- Score moyen Leadership Laisser-faire (MLLF)	2,23	1,00				Rejet de H0
Style de leadership (managers Femmes N = 56)						
-Score moyen Leadership transformationnel (MLTF)	3,49	.71	1,55	55	.12	MLTF = MLTC
- Score moyen Leadership transactionnel (MLTC)	3,39	.76				Non-Rejet de H0
-Score moyen leadership transformationnel (MLTF)	3,49	.71	8,07	55	.00	MLTF > MLLF
- Score moyen Leadership Laisser-faire (MLLF)	1,98	.91				Rejet de H0
- Score moyen Leadership transactionnel(MLTC)	3,39	.76	7,40	55	.00	MLTC > MLLF
- Score moyen Leadership Laisser-faire (MLLF)	1,98	.91				Rejet de H0

Note : M=Moyenne SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision) ; dl=Degré de liberté

Les résultats des deux sous-échantillons révèlent beaucoup de similitudes en ce qui concerne le style de leadership des managers hommes (Groupe n° 1) et femmes (Groupe n° 2). En effet, nous observons que la comparaison de moyennes entre les styles

transformationnels et les styles transactionnels dans les deux groupes a abouti à un non-rejet de H0, en ce sens que nous n'avons pas pu rejeter l'hypothèse d'une variance égale. Il n'y a donc pas de différence significative entre les styles transformationnel et transactionnel. Dans les deux cas, [Groupe n° 1 : le style de leadership transformationnel (M = 3,41 ; SD = .88) est aussi bien attribué aux hommes $t(165) = .66$; $p < .50$, que le style de leadership transactionnel (M = 3,38 ; SD = .74). Groupe n° 2 : le style de leadership transformationnel (M = 3,49 ; SD = .71) est aussi bien attribué aux femmes $t(55) = 1{,}55$; $p < .12$, que le style de leadership transactionnel (M = 3,39 ; SD = .76)]. Sur d'autres résultats similaires entre les deux sous-échantillons, nous remarquons que, le style de leadership laisser-faire est moins attribué aussi bien aux hommes [le style transformationnel est plus présent chez les hommes managers $t(165) = 9{,}38$; $p < .05$ lorsque nous le comparons au style laisser-faire (M = 2,23 ; SD = 1,00), le style de leadership transactionnel (M = 3,38 ; SD = .74) est également plus mis en évidence $t(165) = 9{,}47$; $p < .05$ que le style laisser-faire (M = 2,23 ; SD = 1,00)], qu'aux femmes [le style transformationnel est plus présent chez les femmes managers $t(55) = 8{,}07$; $p < .05$ lorsque nous le comparons au style laisser-faire (M = 1,98 ; SD = .91), le style de leadership transactionnel (M = 3,39 ; SD = .76) est également plus mis en évidence $t(165) = 7{,}40$; $p < .05$ que le style laisser-faire (M = 1,98 ; SD = .91)]. En somme, les styles de leadership les plus prépondérants dans la manière de diriger des managers hommes et des managers femmes sont les styles transformationnel et transactionnel car il n'existe pas de différences significatives entre les scores de ces deux styles. Ces deux styles ont révélé être significativement différents du style laisser-faire, qui représente moins les comportements de nos managers.

Tableau 92 : corrélations entre les styles de leadership, groupe avec des managers hommes vs managers femmes (N= 222)

Styles de leadership (Managers Hommes : groupe n° 1)	***M***	***SD***	***1***	***2***	***3***
1. Leadership transformationnel (LTF)	3,41	.88	**(.89)**		
2. Leadership transactionnel (LTC)	3,38	.74	**.84****	**(.75)**	
3. Leadership Laisser-faire (LLF)	2,23	1,00	**-.47****	**-.60****	**(.79)**
Styles de leadership (Managers Femmes : groupe n° 2)	*M*	*SD*	*1*	*2*	*3*
1. Leadership transformationnel (LTF)	3,49	.71	**(.74)**		
2. Leadership transactionnel (LTC)	3,39	.76	**.76****	**(.64)**	

3. Leadership Laisser-faire (LLF)	1,98	.91	**-.47****	**-.42****	**(.75)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, **p<.01, les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

En analysant les résultats issus des deux groupes (managers hommes : groupe n° 1 et managers femmes : groupe n° 2), nous remarquons beaucoup de similitudes, mais aussi de petites différences. En effet, dans les deux cas, nous voyons d'une part que les leaderships transformationnel et transactionnel sont positivement et fortement corrélés [Groupe n° 1 : Leadership transformationnel (M = 3,41, SD = .88) et le Leadership transactionnel (M = 3,38, SD = .74) sont fortement corrélés (r = .84, p < .01) ; Groupe n° 2 : Leadership transformationnel (M = 3,49, SD = .71) et le Leadership transactionnel (M = 3,39, SD = .76) sont fortement corrélés (r = .76, p < .01)]. Et d'autre part, les leaderships transformationnel et transactionnel sont négativement corrélés avec le leadership laisser-faire [Groupe n° 1 : Leadership de style Laisser-faire (M = 2,23, SD = 1,00) corrélé négativement (r = -.47, p < .01) avec le leadership transformationnel ; et corrélé négativement aussi (r = -.60, p < .01) avec le leadership transactionnel) ; Groupe n° 2 : Leadership de style Laisser-faire (M = 1,98, SD = .91) négativement corrélé (r = -.47, p < .01) avec le leadership transformationnel ; et négativement corrélé (r = -.42, p < .01) avec le leadership transactionnel)]. Toutefois, nous remarquons une légère différence entre les deux groupes au niveau du score moyen du style leadership laisser-faire. En effet, pour le groupe des hommes managers : (M = 2,23, SD = 1,00) et pour le groupe des femmes managers : (M = 1,98, SD = .91). Cette moyenne est légèrement plus élevée pour les premiers comparativement aux secondes.

Ainsi, nous retenons que ces résultats vont dans le sens des résultats précédents qui montrent que leadership transformationnel et leadership transactionnel dans les deux groupes sont mis en exergue de manière assez équivalente. Ici, ce qui se confirme est le fait que les deux styles de leadership sont fortement liés entre eux, aussi bien pour les managers hommes que les managers femmes. En d'autres termes, les deux types de managers usent de comportements qui sont aussi bien de l'ordre du leadership transactionnel que de l'ordre du leadership transformationnel.

Tableau 93 : corrélations inter dimensionnelles, groupe avec des managers hommes vs managers femmes (N= 222)

Dimensions (Hommes managers : Groupe n° 1)	***M***	***SD***	***1***	***2***	***3***	***4***
1. Récompense et accompagnement des subordonnés	3,14	.80	**(.89)**			
2. Laisser-Faire	2,23	1,00	**-.51****	**(.79)**		
3. Partage d'une vision	3,60	.97	**.70****	**-.35****	**(.80)**	
4. Travail d'équipe	3,46	.87	**.73****	**-.42****	**.63****	**(.81)**
Dimensions (Femmes managers : Groupe n° 2)	*M*	*SD*	*1*	*2*	*3*	*4*
1. Récompense et accompagnement des subordonnés	3,19	.96	**(.90)**			
2. Laisser-Faire	1,98	.91	**-.41****	**(.75)**		
3. Partage d'une vision	3,62	1,01	**.31***	**-.45****	**(.75)**	
4. Travail d'équipe	3,51	.71	**.37****	**-.17**	**.41****	**(.81)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, **p<.01, *p<.05, les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

La comparaison intergroupe sur les dimensions isolées lors des ACP révèle des points de différenciation et des points communs. Pour commencer, en ce qui concerne les points communs, soulignons que plusieurs dimensions sont corrélées positivement pour les deux groupes. Il s'agit des dimensions : récompense et accompagnement des subordonnés, partage d'une vision et travail d'équipe [Groupe n° 1 : récompense et accompagnement (M = 3,14, SD = .83) est positivement corrélée (r = .70, p < .01) avec la troisième dimension, le partage d'une vision (M = 3,60, SD = .97) et avec la quatrième dimension (r = .73, p < .01), le travail d'équipe (M = 3,46, SD = .87) ; Groupe n° 2 : récompense et accompagnement (M = 3,19, SD = .96) est positivement corrélée (r = .31, p < .05) avec la troisième dimension, le partage d'une vision (M = 3,62, SD = 1,01) et avec la quatrième dimension (r = .37, p < .01), le travail d'équipe (M = 3,51, SD = .71)]. De plus, la dimension laisser-faire se révèle, d'une part comme étant négativement corrélée avec la plupart des autres dimensions dans les deux groupes [Groupe n° 1 : (r = -.51, p < .01) avec la première dimension, récompense et accompagnement (M = 3,19, SD = .96), avec le Partage d'une vision (r = -.35, p < .01) et avec le Travail d'équipe (r = -.42, p < .01) ; Groupe n° 2 : la première dimension est corrélée négativement (r = -.41, p < .01) avec la deuxième dimension, le laisser-faire (M = 1,98, SD = .91), et avec la troisième dimension, le partage d'une vision (r = -.45, p < .01)]. D'autre part, c'est l'un des points de distinction entre les deux groupes. Pour le groupe des femmes, il semble qu'il n'existe pas de corrélation entre le laisser-faire et la quatrième dimension, le Travail d'équipe (r = -.17, p = .20).

Ainsi, pour conclure avec cette partie, il ressort que les participants interrogés ont mis en évidence le fait que leurs managers (aussi bien hommes que femmes) utilisent les récompenses et l'accompagnement des subordonnés, dans un esprit de partage d'une vision commune et d'un travail dit d'équipe. Des dimensions qui sont apparues comme étant positivement corrélées. Toutefois, le laisser-faire, une dimension qui apparaît plus élevée pour les managers hommes (*M* = 2,23, *SD* = 1,00) que pour les femmes managers (*M* = 1,98, *SD* = .91) existe dans une moindre mesure, mais n'est pas compatible avec les autres dimensions car étant soit négativement corrélée, soit non corrélée avec elles.

2.2.1.2.Comparaison du niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés

Pour la suite de nos analyses, nous souhaitons mettre en évidence les différences (ou non) de niveaux de satisfaction entre nos deux groupes : groupe n° 1 composé de participant ayant un homme comme manager, et le groupe n° 2 composé de participants ayant une femme comme manager. Pour cela, nous allons dans un premier temps voir le niveau de satisfaction général pour chaque groupe, puis dans un second temps, nous examinerons ces niveaux de satisfaction en fonction des dimensions de notre échelle (***les perspectives d'évolution et conditions de travail*** ; les ***relations de travail.).*** Le test statistique que nous utilisons est le test *t* de Student pour échantillons indépendants.

Tableau 94 : comparaison de moyennes de satisfaction professionnelle des salariés du groupe avec des chefs hommes vs groupes avec des chefs femmes (N= 222)

Variable	*M*	*SD*	*t*	*F*	*dl*	*P*	*CM*
Niveau de satisfaction professionnel général Groupe 1 vs Groupe 2							
-Score moyen niveau de satisfaction du groupe avec chefs hommes (MSPG_H)	3,43	.72	4,21	.17	220	.00	Rejet de H0
- Score moyen niveau de satisfaction du groupe avec chefs femmes (MSPG_F)	2,99	.66					

Note : M=Moyenne, SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision) ; dl=Degré de liberté

Selon ce résultat, nous soulignons qu'il y a une différence significative [$t(220) = 4{,}21$; $p < .01$] entre le niveau de satisfaction générale des salariés dont les managers sont des hommes (*M* = 3,43 ; *SD* = .72) et celui des salariés dont les managers sont des femmes (*M* = 2,99 ; *SD* = .66). Il semblerait donc que les subordonnés du premier groupe expriment être plus

satisfaits sur le plan professionnel que les salariés du deuxième groupe. Voyons à présent comment les dimensions de notre échelle se comportent dans chaque groupe.

Tableau 95 : comparaison de moyennes inters dimensionnels et intra groupe (managers hommes, managers femmes)

Dimensions (échelle de satisfaction professionnelle)	M	SD	t	dl	p	CM
Échantillon chefs hommes (N = 166)						
-Satisfaction liée aux perspectives d'évolution et conditions de travail (dimension 1)	3,34	.79	-4,73	165	.00	Dimension1 < dimension 2 Rejet de H0
-Satisfaction liée aux relations de travail (dimension 2)	3,60	.80				
Échantillon chefs femmes (N = 56)						
-Satisfaction liée aux perspectives d'évolution et conditions de travail (dimension 1)	2,66	.76	-6,24	55	.00	Dimension1 < dimension 2 Rejet de H0
-Satisfaction liée aux relations de travail (dimension 2)	3,54	.91				

Note : M=Moyenne SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision) ; dl=Degré de liberté

Les analyses comparatives entre les dimensions nous démontrent qu'il y a des différences plus ou moins significatives entre elles. Plus précisément, nous remarquons que (groupe n° 1) la dimension n° 2, ***la satisfaction liée aux relations de travail***, (M = 3,60 ; SD = .80) est plus élevée $t(165) = -4{,}73$; $p < .01$ que la satisfaction liée ***aux perspectives d'évolution et conditions de travail*** (M = 3,34 ; SD = .79). Il est de même pour le groupe n° 2, dans lequel ***la satisfaction liée aux relations de travail***, (M = 3,54 ; SD = .91) obtient un meilleur score $t(55) = -6{,}24$; $p < .01$ que la satisfaction liée ***aux perspectives d'évolution et conditions de travail*** (M = 2,66 ; SD = .76). Ces résultats impliquent que, de manière générale, notre population française se sent plus satisfaite des relations professionnelles qu'elle tisse avec ses collègues comparativement aux perspectives d'évolution que leur emploi leur offre.

Voyons à présent ce qu'il en est de la comparaison entre les dimensions dans une perspective intergroupe (groupe des managers hommes vs groupes des managers femmes).

Tableau 96 : comparaison de moyennes des dimensions en inter-groupe (managers hommes vs managers femmes)

Dimensions de satisfaction professionnelle	***M***	***SD***	***t***	***F***	***dl***	***P***	***CM***
Satisfaction liée aux perspectives d'évolution et conditions de travail (dimension 1)							Rejet de H0
-Managers Hommes (groupe n° 1)	3,34	.79	5,66	.001	220	.00	
-Managers Femmes (groupe n° 2)	2,66	.76					
Satisfaction liée aux relations de travail (dimension 2)							Non-Rejet de H0
-Managers Hommes (groupe n° 1)	3,60	.80	.43	.97	220	.66	
-Managers Femmes (groupe n° 2)	3,54	.91					

Note : M=Moyenne, SD=Écart-Type ; CM=Comparaison de Moyennes (décision) ; dl=Degré de liberté

À travers ce tableau, nous constatons qu'il y a des similitudes et des différences significatives entre les deux sous-échantillons. En effet, la première dimension, ***Satisfaction liée aux perspectives d'évolution et conditions de travail,*** entre le groupe n° 1 (M = 3,34 ; SD = .79) et le groupe n° 2 (M = 2,66 ; SD = .76) marque une différence significative $t(220)$ = 5,66 ; $p < .01$. Cependant, sur la dimension de la ***Satisfaction liée aux relations de travail,*** entre le groupe n° 1 (M = 3,60 ; SD = .80) et le groupe n° 2 (M = 3,54 ; SD = .91) il n'y a pas de différence significative $t(220)$ = .43 ; p = .66.

En somme, il ressort de tous ces résultats qu'en plus du fait que la satisfaction liée aux relations de travail soit plus élevée que celle liée aux perspectives d'évolution et aux conditions de travail (résultats contenus dans le Tableau n° 95 **:** *comparaison de moyennes inters dimensionnels et intra groupe chefs hommes, chefs femmes*), il n'y a pas de différence entre les deux groupes concernant la première dimension. On l'observe plutôt au niveau de la seconde. Par conséquent, nous pouvons dire que notre échantillon français, qu'il ait un manager femme ou un manager homme, semble avoir un même niveau de satisfaction par rapport aux relations de travail. Mais en ce qui concerne l'aspect lié aux perspectives

d'évolution et aux conditions de travail, le groupe avec des managers hommes semble être plus satisfait que le groupe avec des managers femmes. Afin de mieux conclure avec cette partie de nos analyses, nous souhaitons examiner les liens de corrélation qui peuvent exister entre ces deux dimensions de la satisfaction professionnelle.

Tableau 97 : corrélations inter dimensions échelles de satisfaction professionnelle (N= 222)

Dimensions Groupe n° 1 (Managers Hommes)	***M***	***SD***	***1***	***2***
1. *Satisfaction liée aux perspectives d'évolution et conditions de travail*	3,34	.79	**(.75)**	
2. *Satisfaction liée aux relations de travail*	3,60	.80	**.68****	**(.80)**
Dimensions Groupe n° 2 (Managers femmes)	*M*	*SD*	*1*	*2*
1. *Satisfaction liée aux perspectives d'évolution et conditions de travail*	2,66	.76	**(.75)**	
2. *Satisfaction liée aux relations de travail*	3,54	.91	**.29***	**(.80)**

*Note : M : Moyenne, SD : Écart-Type, **p<.01, *p<.05 les chiffres entre parenthèses représentent les alphas de Cronbach des dimensions.*

Les analyses des corrélations inter dimensions montrent que, aussi bien pour le groupe n° 1 que pour le groupe n° 2, la corrélation entre les dimensions [Groupe n° 1 : (r = .68, p < .01) et Groupe n° 2 : (r = .29, p < .05)] existe. Même si cette corrélation semble plus élevée en ce qui concerne le groupe n° 1, celui des managers hommes. Ainsi, nous pouvons dire que la satisfaction professionnelle générale de nos participants est non seulement fonction des perspectives d'évolution et les conditions de travail dans lesquelles ils exercent ; mais aussi, elle est fonction des relations de travail que ces derniers tissent dans leur environnement professionnel.

Après avoir examiné tous les contours relatifs à nos échelles de mesure en termes de liens corrélationnels entre les dimensions et les éléments qui ont été plus mis en avant par les participants, nous allons dès à présent analyser le lien qui peut exister entre le niveau de satisfaction des subordonnés et le style de leadership de leur manager (homme et femme).

2.2.2. Analyse des liens entre les styles de leadership et le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés

Nous tenons à souligner que la démarche utilisée pour l'échantillon français est identique à celle utilisée pour l'échantillon gabonais. Ainsi, pour effectuer l'analyse des effets des styles de leadership sur le niveau de satisfaction des salariés, nous avons vérifié les différentes

conditions d'application dont vous trouverez les résultats synthétisés en annexe n° 8 et les résultats sont présentés dans la suite de nos propos.

Tableau 98 : régression pour une analyse du lien entre le style de leadership transformationnel et le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés

Variables	*A*	*Erreur standard*	*B standardisés*	*t*	*p*
Constante	1.788	.178		10 025	.000
Leadership transformationnel	.448	.050	.514	8 889	.000
N = 222 ; R = .514 ; R^2 = .264 ; R^2 ajusté = .261					

VD : satisfaction des subordonnés

L'analyse de l'influence du style de leadership transformationnel sur le niveau de satisfaction professionnelle des salariés français interrogés démontre que le style de leadership transformationnel explique d'une part 26 % de la variabilité du niveau de satisfaction des salariés. D'autre part, nous observons une influence significative du style de leadership transformationnel sur le niveau de satisfaction des salariés $\beta = .44$, $t = 8{,}88$, $p < .001$. Ce qui confirmerait, semble-t-il, notre hypothèse ***n°10a*** (nous nous attendions à ce que le style de leadership transformationnel ait une influence positive sur le niveau de satisfaction des subordonnés). En d'autres termes, il semblerait que le leadership transformationnel favorise la satisfaction professionnelle des subordonnés.

Tableau 99 : régression pour une analyse du lien entre le style de leadership transactionnel et le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés

Variables	*A*	*Erreur standard*	*B standardisés*	*t*	*p*
Constante	1,95	.209		9 355	.000
Leadership transactionnel	.404	.060	.412	6 707	.000
N = 222 ; R = .412 ; R^2 = .170 ; R^2 ajusté = .166					

VD : satisfaction des subordonnés

Le style de leadership transactionnel explique 17 % de la variabilité du niveau de satisfaction professionnelle des salariés. De plus, nous relevons son influence positive et significative sur ce niveau de satisfaction des subordonnés, $\beta = .40$, $t = 6{,}70$, $p < .001$; ce qui infirme partiellement notre ***hypothèse n°10b*** (qui stipulait que le style de leadership transactionnel aurait une influence négative sur le niveau de satisfaction des subordonnés).

En ce qui concerne la régression du style de leadership laisser-faire sur le niveau de satisfaction des subordonnés, les conditions d'applications n'ont pas abouti à des résultats.

Tableau 100 : régression pour une analyse du lien entre le style de leadership laisser-faire et le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés

Variables	*A*	*Erreur standard*	*B standardisés*	*t*	*p*
Constante	3 702	.116		31 812	.000
Leadership laisser-faire	-.172	.049	-.231	-3 528	.001
N = 222 ; R = .231 ; R^2 = .054 ; R^2 ajusté = .049					

VD : satisfaction des subordonnés

Le style de leadership Laisser-faire explique 05 % de la variabilité du niveau de satisfaction professionnelle des salariés. De plus, nous relevons son influence négative et significative du leadership laisser-faire sur le niveau de satisfaction des subordonnés, β = -.17, t = -3 528, p < .01.

En somme, nos résultats nous montrent un lien positif entre aussi bien le leadership transformation du manager et le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés qu'entre le leadership transactionnel et le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés.

3. Analyses confirmatoires

À l'instar des analyses confirmatoires réalisées dans une optique de validation des résultats pour l'échantillon gabonais, nous avons également réalisé ces analyses pour l'échantillon français composé de 222 participants, dont 123 femmes (55,4 %) et 99 hommes (44,6 %). En ce qui concerne l'âge des participants, il en ressort que la majorité des sujets se concentre dans la tranche 31-40 ans (97 sujets pour 43,7 %), une tranche qui correspond à celle de la population active, suivie de la tranche 18-30 ans (50 sujets pour 22,5 %), puis de celle des 41-50 ans (43 sujets pour 19,4 %) et enfin, la tranche la moins représentative concerne celle de 50 ans et plus (32 sujets pour 14,4 %). Pour finir, le sexe des managers des personnes interrogées fait état de 166 participants hommes pour 74,8 % et 56 participants soit 25 % de femmes. Nous avons entamé nos analyses confirmatoires en testant notre modèle de structure et les résultats vous sont détaillés dans la partie suivante.

Le modèle de mesure présente des résultats satisfaisants (voir les résultats dans le Tableau 101). Les résultats indiquent : $\chi^2/245$ = 5 004, p = 0,000; RMSEA = 0,135; AGFI =

0,616; GFI = 0,687; SRMR = 0,176; TLI = 0,656; CFI = 0.695 et AIC du modèle de mesure = 1 336 031 < AIC du modèle indépendant = 3 538 036. Le test de bootstrap de Bollen-Stine présente une signification de 0,005 qui prouve que le modèle est stable. L'analyse des paramètres estimés indique que chacune des variables de mesure est significativement reliée à la variable latente spécifiée dans le modèle (Test-t > 1.96 et p < 0,05). Les indices de modification présentent des valeurs relativement faibles. La structure de chacune des échelles de mesure n'est donc pas confirmée.

Tableau 101 : Résultats des paramètres estimés pour le modèle de mesure

	Items	Lambdas standardisés	Erreur standard	Test-t (a)
Récompense et l'accompagnement des subordonnés	SLP21	0,421		
	SLP20	0,315	0,118	7 440
	SLP17	0,570	0,112	9 546
	SLP15	0,434	0,089	8 538
	SLP14	0,699	0,144	10 314
	SLP11	0,645	0,120	10 017
Laisser-faire	SLP6	0,414		
	SLP2	0,736	0,131	12 620
	SLP1	0,573	0,134	8 760
Partage d'une vision	SLP18	0,785		
	SLP16	0,607	0,062	6 000
	SLP4	0,331	0,083	5 944
Travail d'équipe	SLP10	0,405		
	SLP9	0,542	0,115	
	SLP8	0,738	0,125	8 847 9 652
	SLP7	0,221	0,122	6 120
Perspectives d'évolution et conditions de travail	SatPro2	0,598		
	SatPro3	0,794	0,080	13 148
	SatPro5	0,374	0,118	8 990
	SatPro6	0,062	0,092	3 516
	SatPro10	0,402	0,101	9 347
Relations de travail	SatPro7	0,227		
	SatPro8	0,623	0,232	7 103
	SatPro9	0,899	0,306	7 287

Indices d'adéquation	
X² / ddl	5 004

RMSEA (b)	0,135
AGFI	0,616
GFI	0,687
SRMR	0,176
TLI	0,656
CFI	0,695
AIC	3 538 036

(a) Tous les test-t sont significatifs à p < 0,001
(b) Intervalle de confiance de 95 %

Puis, nous avons évalué la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante des échelles (voir les résultats dans le Tableau 102). En ce qui concerne l'analyse de la fiabilité, comme pour les autres analyses, l'alpha de Cronbach a été utilisé. Chaque échelle présente des résultats de fiabilité satisfaisants avec des alphas compris entre 0,75 et 0,85. La validité convergente a été évaluée selon la procédure préconisée par Fornell et Larcker (1981) afin de vérifier la cohérence interne de l'échelle de mesure. Elle permet donc de vérifier que les variables de mesures reliées à un même construit latent sont supérieures à 0,50.

Tableau 102 : Résultats de fiabilité, validité convergente et validité discriminante

Construit	**Validité convergente**	**Récompense et l'accompagnement des subordonnés**	**Laisser-faire**	**Partage d'une vision**	**Travail d'équipe**	**Perspectives d'évolution et conditions de travail**	**Relations de travail**
Récompense et l'accompagnement des subordonnés	**0.51 (a)**	*0.85 (b)*					
Laisser-faire	**0,57**	0.38 (c)	*0,79*				
Partage d'une vision	**0,58**	**0,57**	0,03	*0,79*			
Travail d'équipe	**0.47**	**0,56**	0,30	0,51	0,76		
Perspectives d'évolution et conditions de travail	**0,44**	**0,19**	0,03	0,02	0,02	*0,75*	
Relations de travail	**0,58**	**0,33**	0,05	0,06	0,30	0,59	*0,80*

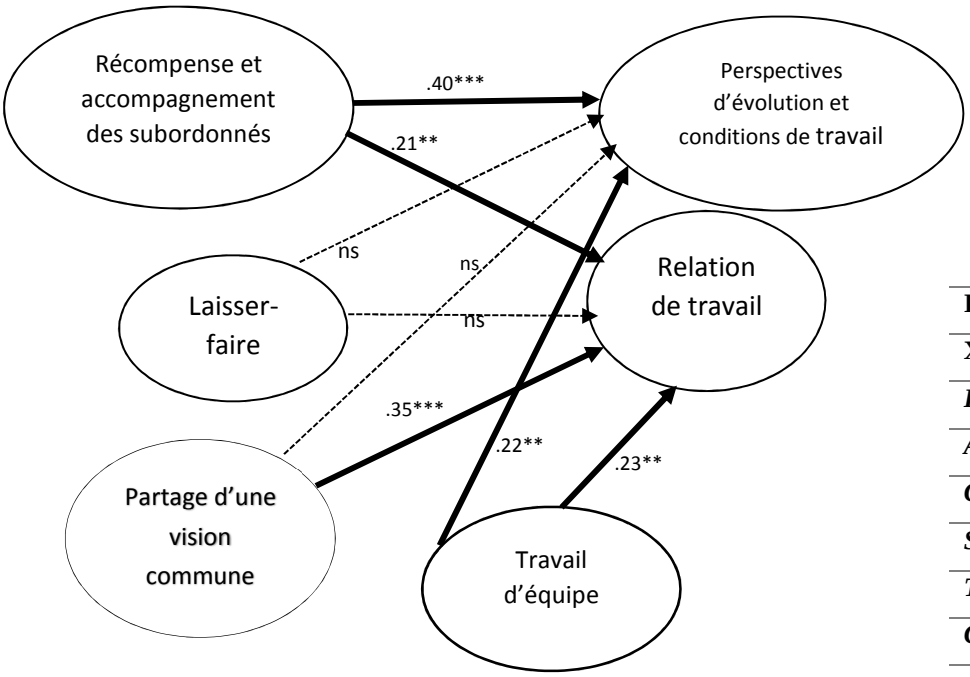
(a) La variance extraite moyenne par construit (aussi appelée validité convergente) est présentée dans la deuxième colonne et est en gras.
(b) Les coefficients alpha sont présentés dans la diagonale et sont en italique.
(c) Les carrés des corrélations entre les construits sont présentés dans le triangle inférieur.

Les résultats sont contenus dans le tableau n° 102 duquel il ressort que nos variables présentent une validité convergente relativement faible (de 0,44 à 0.58). Nous décidons de conserver celles qui ont dépassé la barre de 0,40 (faibles du point de vue du seuil requis mais acceptable). Nous avons ensuite évalué la validité discriminante qui permet de s'assurer qu'un construit voit sa variance mieux expliquée par ses indicateurs de mesure que par tout autre construit latent. Toutes les validités discriminantes sont avérées, car presque toutes les validités convergentes (ou variance extraite) sont supérieures au carré des corrélations avec toutes les autres variables latentes de l'analyse (sauf celle qui concerne les variables relations de travail et perspectives d'évolution, qui est à 0,59 > 0,58). Cette condition est remplie (pour certaines échelles) et la validité discriminante de la majorité des échelles est avérée (tableau n° 102).

Pour le test des hypothèses, nous nous sommes basée sur les indices et critères de qualité préconisés utilisés précédemment lors du test de modèles de mesure. Les indices d'ajustement global retenus sont donc les mêmes que pour le test du modèle de mesure : Khi²/ddl, RMSEA, AGFI, GFI, SRMR, TLI, CFI et AIC. En raison des risques liés à l'absence de multi normalité, une procédure de bootstrap de 250 échantillons aléatoires a également été effectuée pour s'assurer de la stabilité des résultats du modèle de structure. Rappelons que les hypothèses que nous souhaitons confirmer stipulent que : le style de leadership du manager a une influence sur le niveau de satisfaction des subordonnés (***l'hypothèse n° 10)***. Plus précisément, le style de leadership transformationnel, à travers les dimensions qui le caractérisent, a une influence positive sur le degré de satisfaction des subordonnés (***Hypothèse n°10a***) et inversement, le style de leadership transactionnel a une influence négative sur le degré de satisfaction des subordonnés (***Hypothèse n°10b).*** De même que le style de leadership laisser-faire, il aura une influence négative sur le degré de satisfaction des subordonnés (***Hypothèse n°10c)***.

Afin de tester les hypothèses H12, H12a, h12b et H12c, nous avons procédé au test du modèle de structure (modèle B). Le modèle B présente des résultats peu satisfaisants : $\chi^2/247$ =6 969, p = 0,000; RMSEA = 0,164; AGFI = 0,516; GFI = 0,601; SRMR = 0,262; TLI = 0,487; CFI= 0.541 et AIC du modèle de mesure = 1 827 299 < AIC du modèle indépendant = 3 538 036. D'après les recommandations de McQuitty (2004), le pouvoir statistique du modèle doit être supérieur ou égal à 0,80 pour permettre des estimations fiables. Notre modèle A basé sur un échantillon de 218 observations et avec un nombre de degrés de liberté de 247 excède le taux de 0,90.

Figure 9 : résultat du modèle de structure



Indices d'adéquation	
X² / ddl	6 969
RMSEA	0,164
AGFI	0,516
GFI	0,601
SRMR	0,262
TLI	0,487
CFI	0,541
AIC	

Notes : Les relations d'influence sont représentées par des flèches unidirectionnelles. Les relations de non-influence sont représentées par des flèches unidirectionnelles en pointillés. Les coefficients lambdas standardisés sont présentés avec leur niveau de signification *** = p < 0,001. Le sigle « ns » signifie non-significatif ; dans ce cas, les coefficients non significatifs ne sont pas reportés.

L'analyse des paramètres estimés du modèle de structure (dont les détails se trouvent dans le tableau n° 103) présente des résultats qui indiquent plusieurs relations d'influence significatives et non significatives. Nous remarquons que la dimension du leadership basée sur Récompense et accompagnement des subordonnés influence positivement et significativement d'une part, la satisfaction professionnelle des salariés liée aux Perspectives d'évolution et conditions de travail (λ = 0,40; p < 0,001). Et d'autre part, elle influence aussi la satisfaction professionnelle des salariés liée aux relations qu'ils développent dans leur environnement de travail (λ = .21 ; p <0,01). De plus, la dimension du leadership basée sur le Partage d'une vision commune influence positivement et significativement la satisfaction professionnelle des salariés liée aux Perspectives d'évolution et conditions de travail (λ = 0,35; p < 0,001) ; en revanche, elle n'a aucune influence significative sur la satisfaction professionnelle des salariés liée aux relations qu'ils construisent dans leur environnement de travail (λ = .02 ; p = 0,81). Puis, la dimension du leadership basée sur le Travail d'équipe influence (positivement et significativement) non seulement la satisfaction professionnelle des

salariés liée aux Perspectives d'évolution et conditions de travail (λ = 0,22; p < 0,01), mais aussi la satisfaction professionnelle des salariés liée aux relations qu'ils entretiennent dans leur environnement de travail (λ = .23 ; p <0,01). Ces résultats confirment notre ***hypothèse H10a*** et infirment ***l'hypothèse H10b***. Rappelons que nous nous attendions à ce que le style de leadership du manager ait une influence sur le niveau de satisfaction des subordonnés d'une part. Et que d'autre part, le style de leadership transformationnel, à travers les dimensions qui le caractérisent (dans notre cas, la dimension du leadership transformationnel est l'accompagnement des subordonnés, le partage d'une vision commune), ait une influence positive sur le degré de satisfaction des subordonnés. Et inversement, le style de leadership transactionnel (dont la dimension se caractérise par la récompense) a une influence négative sur le degré de satisfaction des subordonnés. Notre modèle de structure montre que les dimensions du leadership transformationnel et du leadership transactionnel, qui ont été dégagées de nos analyses factorielles, ont une influence positive sur le degré de satisfaction des subordonnés.

Enfin, la dimension laisser-faire du leadership n'a aucune influence significative d'une part sur la satisfaction professionnelle des salariés liée aux Perspectives d'évolution et conditions de travail (λ = 0,005; p = 0,99) ; et d'autre part, sur la satisfaction professionnelle des salariés liée aux relations qu'ils entretiennent dans leur environnement de travail (λ = .04 ; p = 0,56). Ce résultat confirme notre ***hypothèse H10c***.

Tableau 103 : Résultats des paramètres estimés et des indices d'ajustement

Modèle B			
Construits	**Lambdas standardisés**	**Erreur standard**	**Test-t (a)**
Perspectives d'évolution et conditions de travail			
Récompense et l'accompagnement des subordonnés	0,401	0,083	4 893***
Laisser-faire	0,000	0,075	-0,006
Partage d'une vision	0,017	0,060	0,238
Travail d'équipe	0,216	0,077	2 800**
Relations de travail			
Récompense et l'accompagnement des subordonnés	0,206	0,047	2 769**
Laisser-faire	-0,040	0,045	-0,571
Partage d'une vision	0,354	0,045	4 .129***
Travail d'équipe	0,227	0,049	2 896**

*** = p < 0,001, ** = p < 0,01

IV. Discussion (Étude n° 3)

Les objectifs de cette étude étaient dans un premier temps, de mettre en évidence le lien qui existe entre le genre des managers et leur style de leadership. En d'autres termes, nous souhaitions démontrer qu'en France et au Gabon, le style de leadership des managers est influencé par leur genre. Pour cela, nous avons postulé ***l'hypothèse H9*** selon laquelle, nous nous attendions à ce qu'il existe des différences entre les hommes et les femmes dans la manière de diriger leurs équipes. Plus précisément, nous pensions que les femmes déploieraient un style de leadership transformationnel (***Hypothèse n° 9a***), et que les hommes eux, déploieraient un style de leadership plutôt transactionnel (***Hypothèse n° 9b***). Dans un second temps, nous voulions déterminer lequel style de leadership influence positivement le degré de satisfaction des salariés de nos échantillons gabonais et français. Pour ce faire, nous avons postulé que : le style transformationnel aurait une influence positive sur le niveau de satisfaction des subordonnés (***Hypothèse n°10a***) ; le leadership transactionnel aurait une influence négative sur le degré de satisfaction des subordonnés (***Hypothèse n°10b)*** et que le style de leadership laisser-faire, quant à lui, aurait une influence négative sur le degré de satisfaction des subordonnés (***Hypothèse n°10c)***.

Les résultats au Gabon nous ont montré que, les hommes ont un style de leadership plutôt transactionnel, et les femmes quant à elles, ont un style de leadership aussi bien transformationnel que transactionnel. Ces résultats vont dans le sens de notre hypothèse n° 9 de manière générale. Et plus particulièrement, ils valident notre ***Hypothèse n° 9b*** *d'une part*, et d'autre part, ils valident partiellement notre ***Hypothèse n° 9a,*** car les femmes mettent en exergue un leadership combinant des dimensions transformationnelles et transactionnelles. Et en France, les résultats montrent que les hommes adoptent un style aussi bien transformationnel et transactionnel. Ce qui valide partiellement notre ***hypothèse H9b***, car en plus de la dimension transactionnelle à laquelle nous nous attendions, ils incluent aussi la dimension transformationnelle dans leur manière de diriger. De plus, les femmes adoptent aussi un style transformationnel et transactionnel dans leur posture managériale. Ce qui valide partiellement notre ***hypothèse H9***.

Il ressort qu'au Gabon il existe une différence entre les hommes et les femmes en matière de leadership. De manière générale, ce résultat va dans le sens de ceux de Cleveland et al. 2000 ; Rosener, 1990. En effet, dans les analyses de ces derniers, il apparaît que les femmes ont un style de leadership interactif orienté sur le relationnel transformationnel et sur l'émotif (exprimer son enthousiasme/dynamisme) encourageant la participation des collaborateurs. À

l'inverse, les hommes auraient un style de leadership directif, transactionnel, centré sur l'accomplissement personnel et la carrière, avec une rétention de l'information analytique, plus stratégique et visionnaire, encourageant plus la prise de risque. La particularité des résultats pour l'échantillon gabonais porte sur le fait que les femmes combinent plutôt les dimensions liées au leadership transformationnel avec celles du leadership transactionnel. Elles mixent en quelque sorte les deux styles de leadership dans leur façon de diriger leurs équipes. Un style qui suggère qu'elles conjuguent aussi bien avec les spécificités dites féminines (qui sont censées les caractériser) et les spécificités de leurs homologues dites masculines.

En France, les résultats indiquent plutôt qu'il n'y a pas de différences entre les hommes et les femmes. Les deux adoptent un style transformationnel et transactionnel à la fois. Cette non-mise en évidence de différences rejoint l'idée défendue par certains chercheurs tels que Saint-Michel & Wielhorski, 2011 ; Nieva & Gutek, 1981 entre autres, qui stipulent effectivement que le genre n'a aucun impact sur la manière de diriger. Par conséquent, il n'y aurait pas de différences dans les styles de leadership entre les hommes et les femmes car l'étude des comportements des hommes et des femmes en position de pouvoir, montre des modes de leadership similaires avec l'intériorisation des caractéristiques communes aux leaders sans qu'il n'y ait de différenciation entre les sexes.

Nous avons relevé la principale différence que nos résultats nous ont permis de mettre en évidence entre la France et le Gabon en ce qui concerne le style de leadership des hommes et des femmes. D'un côté il existe des différences et de l'autre il n'en existe pas. Une distinction qui vient une fois de plus alimenter le manque de consensus que l'on note entre les partisans du « oui » (présence des différences) et ceux du « non » (absence de différences).

En ce qui concerne l'influence du leadership du manager sur le niveau de satisfaction des subordonnés, les résultats nous ont montré beaucoup de similitudes entre le Gabon et la France. En effet, ils nous révèlent un lien positif entre aussi bien le leadership transformationnel et le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés, mais aussi entre le leadership transactionnel et le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés. Le leadership laisser-faire n'a, quant à lui, aucune influence sur le niveau de satisfaction des subordonnés. Ces résultats nous permettent de confirmer notre ***hypothèse H10a***, et partiellement nos ***hypothèses H10b et H10c*** (car nous nous attendions à ce que les styles de leadership transactionnel et laisser-faire aient une influence négative sur le niveau de satisfaction des subordonnés). Les résultats nous ont montré non seulement une influence

positive du leadership transactionnel, mais aussi une absence d'influence du leadership laisser-faire sur le niveau de satisfaction des subordonnés.

Ces résultats sont en adéquation avec ceux de Blanchette (2001) et Saint-Michel et Wielhorski (2011). Il convient tout de même de relever une légère différence avec les résultats de Blanchette (2001). Si l'on en croit l'auteure, les subordonnés tendent à être plus satisfait avec un chef/manager transformationnel qu'avec un chef/manager transactionnel ou laissez-faire. Plus particulièrement, deux dimensions du style de leadership transformationnel exercent cette influence, notamment la considération et le charisme. L'un des points communs que nous relevons avec le travail de cette chercheure repose sur l'idée selon laquelle la dimension récompense du leadership transactionnel semble avoir de l'influence sur la satisfaction des subordonnés. Cette dimension est ressortie de nos analyses factorielles. De plus, le lien positif que nous observons entre la dimension partage d'une vision commune et la dimension satisfaction liée aux relations de travail (figure n° 9) montre l'importance de l'aspect humain pour les salariés du secteur tertiaire en France. En effet, ces derniers sont satisfaits de leurs relations de travail à travers le sentiment d'appartenance qu'ils développent tous autour d'une vision commune et des objectifs à réaliser. Des résultats qui vont dans le sens que ceux obtenus par Roland-Lévy, Lemoine et Jeoffrion (2014). Ces derniers, après avoir mesuré la représentation sociale du bien-être au travail dans un contexte hospitalier, ont montré que la dimension la plus importante pour le personnel est celle liée aux rapports sociaux au travail. Le style de leadership diffère en fonction du sexe dans l'un des contextes étudiés (contexte gabonais) et non dans l'autre (contexte français). Nous ne pouvons généraliser l'existence des différences car le contexte joue un rôle important non seulement sur l'exercice du leadership, mais aussi sur la manière avec laquelle ce leadership est perçu par les subordonnés.

Pour finir, les résultats issus des analyses confirmatoires révèlent la non confirmation des structures de départ des échelles pour l'échantillon gabonais d'une part ; et une confirmation des échelles pour l'échantillon français. En effet, pour l'échelle du style de leadership des managers/chefs, il ressort qu'au Gabon, plusieurs dimensions n'ont pas été conservées (dimensions Attente et Perspective d'évolution ; Travail d'Equipe et Atteinte des Objectifs). L'échelle de satisfaction professionnelle a été confirmée en intégralité. En France, les résultats dessinent une confirmation des échelles de mesure de départ. Ce qui revient à dire, comme précisé en fin de discussion de l'étude n°2, qu'il est nécessaire pour toute recherche

d’adapter les instruments de mesure au contexte. Cela, même si ces instruments ont été validés par de nombreuses recherches antérieures.

Discussion générale

Ce travail avait pour objectifs de mettre en évidence les différences qui existent entre les hommes et les femmes dans la manière de diriger, ainsi que l'influence de ces différences sur le niveau de satisfaction des subordonnés. De plus, nous souhaitions relever comment les salariés perçoivent les hommes et les femmes qui occupent des postes de direction afin de relever la perception qui se rapproche de celle de leur chef idéal. Pour cela, nous avons réalisé des enquêtes dans le secteur tertiaire en France et au Gabon. Dans une perspective comparative entre les deux pays, l'un pays développé et l'autre pays émergent en voie de développement, nous souhaitions relever les variations éventuelles qui existeraient dans les activités des personnes en situation de diriger. Les principaux résultats nous montrent, de manière générale, qu'il n'y a pas de différences significatives entre les hommes et les femmes dans l'exercice de leurs fonctions de dirigeants en France comme au Gabon. Des résultats qui vont dans le sens des conclusions d'Eagly et Johnson (1990) qui mettent en évidence à travers leur méta-analyse, qu'il n'y a pas de lien entre le genre et le leadership. Par conséquent, parler de différences entre les hommes et les femmes en matière de leadership en attribuant ces différences au genre serait une exagération trop abusive. Les différences observables, selon ces chercheurs, sont plutôt le fruit de facteurs organisationnels liés au contexte dans lequel le leadership se réalise. De nos résultats, il ressort tout de même que les hommes adoptent, dans certains cas, des spécificités féminines dans un contexte qui est considéré comme étant très féminisé. À l'inverse, les femmes adoptent des spécificités dites masculines lorsqu'elles sont à des postes de décisions ou de management d'équipe.

Ces résultats suggèrent que dans le monde professionnel, la conception traditionnelle du leader avec des caractéristiques masculines semble passée de mode. En effet, la tendance montre la nécessité de faire un mix entre les spécificités masculines telles que l'ambition, la compétition, et les spécificités féminines telles que l'écoute, l'intérêt pour les relations interpersonnelles, lorsqu'il s'agit de diriger ou de manager une équipe. Ainsi, les femmes ont leur place autant que les hommes à ces postes de direction. Cela n'explique en revanche pas pourquoi ces dernières demeurent encore sous représentées aux postes de décisions. En mettant en évidence la perception que les salariés ont des hommes et des femmes chefs, dans le cadre de ce travail il ressort que le leadership n'est plus l'apanage des hommes car les femmes peuvent aussi faire preuve d'un leadership dont les effets seraient bénéfiques à tous. Les conceptions ont certainement évolué, passant d'une simple représentation de la femme « épouse et mère » bien ancrée dans l'imaginaire collectif et cela, malgré les avancées sociales

des femmes (Martin, 2008), à la femme capable de leadership sur le plan professionnel. Les éléments qui influencent le maintien des différences en termes de leadership entre les hommes et les femmes semblent ne plus être d'actualité au regard de nos résultats. Les stéréotypes de leadership qui étaient liés à chaque genre sont empruntés par l'autre genre de nos jours et vice versa. Les hommes ont des comportements dits féminins de même que les femmes ont des comportements dits masculins. Tout ceci dénote d'une certaine adaptabilité des dirigeants qui cherchent à se conformer aux besoins liés aux contextes et aux subordonnés.

Rappelons que la première étude de notre thèse portait sur l'analyse d'activité des cadres dirigeants/managers exerçant dans le secteur tertiaire au Gabon et en France. Son objectif était de relever les activités dans lesquelles les managers hommes et femmes s'investissent le plus ou encore quelles postures ils adoptent pour réaliser ces activités, en vue de mettre en évidence leur style de leadership. La particularité de cette étude est qu'elle était adressée aux managers, leurs agendas et leur discours. Ce qui nous a conduite par la suite à interroger leurs subordonnés afin d'avoir une autre vision de notre objet de recherche. En effet, la deuxième étude de notre travail concernait la description par les subordonnés de la perception qu'ils avaient de leur manager (homme ou femme) direct. Il s'agissait pour eux de s'interroger sur leur perception des hommes et des femmes en situation de diriger à travers celle de leur manager. La confrontation des points de vue des managers à ceux des subordonnés nous a paru importante parce qu'elle met en relief les écarts qui existent ou non entre les deux positions. Cela peut avoir du sens dans la compréhension de l'efficacité ou non d'un style de leadership. Enfin, la troisième étude quant à elle, avait pour objectif de mettre en évidence les styles de leadership des managers et leur influence sur le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés. De ces différentes études, il ressort plusieurs constats :

Premièrement, les résultats de l'échantillon français n'ont pas établi de différences significatives entre les hommes et les femmes en matière de management des collaborateurs. Toutefois, nous relevons quelques éléments de distinction. Pour les hommes, nous prédisions qu'ils sont plus orientés vers les aspects liés au travail, la performance, la productivité avec une distance hiérarchique élevée entre eux et leurs subordonnés. Les résultats nous montrent plutôt qu'ils ont à cœur d'établir des relations de proximité avec ces derniers. Au Gabon également, les hommes adoptent des spécificités féminines (distance hiérarchique faible avec leurs subordonnés par exemple) afin de s'adapter au contexte dans lequel ils se trouvent. Par contre, les femmes semblent plus individualistes et maintiennent une certaine distance hiérarchique avec leurs subordonnés. Qu'à cela ne tienne, hommes et femmes managers de

nos échantillons gardent tout de même à l'esprit les éléments qui les rassemblent avec leurs subordonnés et les obligent à demeurer professionnels : le travail qu'ils doivent accomplir et les objectifs qui sont les leurs. De plus, cela se confirme par le fait que les activités les plus réalisées par nos managers ont un rapport direct avec les domaines du décisionnel et de l'informationnel, domaines qui alimentent la vie de l'organisation. En somme, les hommes présentent des spécificités féminines tandis que les femmes adoptent les spécificités masculines. Cela implique le fait que d'un côté, l'occupation des postes à échelons élevés les pousse (femmes managers) à faire preuve de plus de fermeté afin de justifier leur capacité à être des leaders. De l'autre côté, les hommes n'ont pas besoin de justifier leur posture de leader car naturellement, ils l'incarnent. Ils adaptent simplement leur manière de faire afin de se fondre dans la masse ou de s'adapter aux exigences du contexte.

Deuxièmement, la description du chef idéal par les subordonnés a donné des résultats différents de ce à quoi nous nous attendions. En effet, nous prédisions que, le chef idéal (ou le bon chef selon les subordonnés) soit présenté avec majoritairement des caractéristiques masculines. Or, il n'en est rien en ce qui concerne les échantillons gabonais et français où, le chef idéal est présenté avec plus de caractéristiques féminines. Ces résultats montrent que la description de leur idéal pour la fonction de chef fait état d'une féminisation de cette fonction. D'un côté nous avons une description du chef idéal avec des caractéristiques féminines au Gabon et en France. De l'autre côté, nous avons une description des hommes et femmes en situation occupant des fonctions de chef, qui fait un mix des caractéristiques masculines et féminines au Gabon, et qui est plutôt basée sur des caractéristiques masculines en France. En confrontant ces différents éléments, nous nous rendons compte qu'au Gabon, la « personnalité mixte » des chefs de nos subordonnés intègre partiellement la représentation du chef idéal de ces derniers. Leur description du chef idéal est féminisée à travers les caractéristiques féminines, le fait que leurs chefs directs soient présentés avec aussi bien des caractéristiques féminines que masculines prouve que ces derniers intègrent les éléments qui ont du sens pour leurs subordonnés dans leurs comportements au quotidien. Ce qui n'est pas le cas en France, la description du chef idéal étant féminine, donc différente de la description des chefs en situation de diriger qui est plutôt masculine. Il y a donc un écart entre comment les subordonnés se représentent leur chef idéal, et comment leur chef actuel se comporte (pour l'échantillon français).

Il s'avère donc qu'en France, la conception traditionnelle du chef ne se confirme pas lorsqu'il s'agit pour les subordonnés de présenter leur chef idéal. Leur présentation est plutôt

basée sur des éléments dits de spécificités féminines. Par contre, lorsqu'il s'agit de décrire les hommes et femmes chefs en situation de chefs, ces derniers sont plutôt cantonnés dans une représentation traditionnelle du chef avec des spécificités dites masculines. En somme, ils perçoivent leur chef idéal avec des stéréotypes de genre féminins, mais ceux qui les dirigent sont majoritairement masculins dans leur manière de diriger. Il existe donc un décalage entre ce que les subordonnés souhaitent avoir et ce que leurs dirigeants leur proposent en matière de comportements dans les échanges entre dirigeants et dirigés. Les managers ne sont pas en phase avec les idéaux des subordonnés. Pourtant, les approches comportementales nous enseignent que c'est à travers les types de comportements adoptés par le leader que l'on mesure l'efficacité du leadership (Blake & Mouton, 1964 ; Mc Gregor, 1960 ; Tannenbaum & Schmidt, 2009). Ce qui revient à dire qu'en principe, les subordonnés de notre échantillon français devraient juger négativement les styles de leadership de leurs managers en se disant insatisfaits sur le plan professionnel. Mais les résultats disent le contraire, comme présenté dans la suite de nos propos.

Troisièmement, concernant les styles de leadership, il existe des différences entre les hommes et les femmes au Gabon car les premiers sont plutôt transactionnels et les secondes sont plutôt transactionnelles et transformationnelles. Tandis qu'en France, les résultats n'ont pas révélé de différences car les hommes et les femmes adoptent un style aussi bien transformationnel et transactionnel. En France les résultats vont dans le sens de ceux de Kolb (1999) et Maher (1997), qui pensent qu'il n'y a pas de différences entre les hommes et les femmes en matière de style de leadership. Ces chercheurs imputent les éventuelles différences observables à d'autres facteurs, notamment au contexte organisationnel. Ces différences entre Gabon et la France reflètent ce que nous disions déjà sur l'absence de consensus entre les chercheurs qui pensent qu'il n'y a pas de différences entre les hommes et les femmes dans la manière de diriger et ceux qui pensent qu'il en existe. Nous penchons plus du côté de ceux qui pensent qu'il n'existe pas de différences. Nos résultats sur l'échantillon gabonais révèlent simplement que les femmes alternent entre des éléments du leadership transformationnel et transactionnel, alors que les hommes demeurent transactionnels. Cela prouve que le leadership transactionnel, bien que compatible avec les spécificités masculines, n'est pas réservé qu'aux hommes. De même que le leadership transformationnel, compatible avec les spécificités féminines, n'est pas réservé qu'aux femmes (au regard des résultats sur l'échantillon français, où hommes et femmes alternent entre le transformationnel et le transactionnel).

L’analyse de l’influence du leadership du manager sur le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés induit beaucoup de similitudes entre le Gabon et la France. Il existe un lien positif entre aussi bien le leadership transformationnel et le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés, mais aussi entre le leadership transactionnel et le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés. Le leadership laisser-faire n’a quant à lui, aucune influence sur le niveau de leadership des subordonnés. L’usage d’une part, par les femmes au Gabon, et d’autre part, par les hommes et les femmes en France des styles de leadership transformationnels et transactionnel montre que ces derniers essaient d’adapter leur style de management aux besoins des subordonnés. Cela se confirme par le fait que ces deux styles de leadership aient une influence positive sur le niveau de satisfaction des subordonnés. Alors que les hommes au Gabon demeurent focalisés sur un style plutôt transactionnel, il semble donc que la tendance soit orientée vers l’usage simultané des éléments relatifs à plusieurs styles de leadership (transformationnels et transactionnels par exemple). Ce qui laisse à croire qu’il n’y a pas de style de leadership meilleur, chaque style peut être adapté à la situation dans laquelle le leader l’exerce.

Par ailleurs, l’écart entre la manière dont les managers se décrivent où décrivent leur style de leadership et la manière dont les subordonnés les décrivent ou décrivent leur style de leadership peut être dû à un biais de désirabilité sociale lié au mode de recueil des données. En effet, les managers ont été interrogés en entretien face à face, ce qui a certainement eu une influence sur leur comportement et leurs réponses lors de nos échanges. Comme le stipulent Congard, Antoine, Ivanchakc et Gilles (2012), la désirabilité sociale est influencée par le contexte de passation et dénote d’une certaine volonté (parfois inconsciente) du participant de falsifier les réponses.

Lorsque nous les questionnons sur leur niveau de satisfaction professionnelle, les subordonnés expriment être satisfaits de manière générale. La leçon que nous tirons de ce résultat est que, les différents styles de managements, ou les différentes spécificités (qu’elles soient masculines ou féminines) adoptées par leurs supérieurs hiérarchiques semblent avoir des effets positifs sur eux et leur travail. De plus, majoritairement, les subordonnés ont déclaré être satisfaits des relations de travail qu’ils entretiennent avec leur environnement professionnel humain en général, et leur manager en particulier. Ce qui signifie qu’aucun style de leadership n’est supérieur à l’autre. Ils ont quasiment tous (à part le style de leadership laisser-faire caractérisé par une absence d’intervention du manager) des effets positifs sur les relations avec les subordonnés et sur la satisfaction professionnelle de ces derniers vis-à-vis

de leur travail. Cette idée rejoint celle d'Hersey et Blanchard (1977) qui stipulent qu'il n'y a pas de style de leadership meilleur qui convient à toutes les situations de leadership. Ces derniers parlent de contingences situationnelles à travers l'idée selon laquelle chaque situation va demander un style de leader particulier pour l'obtention d'une meilleure performance. Ainsi, selon qu'il s'agisse d'une organisation du secteur tertiaire au Gabon ou en France, le leader adapte son style de leadership de manière à être en phase avec la situation dans laquelle il se trouve. Et la situation ici concerne les subordonnés et leurs caractéristiques (niveau de maturité, de compétence, de motivation, etc.) ; mais aussi le cadre et sa culture organisationnelle.

L'un des liens qui existent entre les résultats issus des trois études demeure dans le fait que nous pouvons mettre en évidence les spécificités comportementales ou managériales que les salariés attendent des leaders d'aujourd'hui. En effet, de manière générale, les résultats des études 1 et 2 montrent que les spécificités dites féminines (mise en avant du relationnel avec les subordonnés, l'empathie, l'humilité, etc.) ont été régulièrement exprimées non seulement par les subordonnés, mais aussi par les managers eux-mêmes, pour décrire ce qui caractérise un bon chef ou le chef idéal à leurs yeux. Ainsi, comme nous disions déjà, la conception classique et historique du chef avec des caractéristiques masculines semble révolue. Au regard du fait que de plus en plus de femmes occupent des postes qui exigent de manager des collaborateurs à l'instar de leurs homologues hommes, les salariés sont régulièrement en contact avec des comportements ou spécificités qualifiés de féminins.

La théorie de la catégorisation du leader présente l'idée selon laquelle le prototype du leader est construit grâce aux expériences et observations des individus (Lord, Foti, & Philips, 1982 ; Lord, Foti & De Vader, 1984). À travers cette théorie, nous pouvons comprendre comment les salariés intègrent de plus en plus les caractéristiques féminines pour décrire le chef idéal. Leur expérience les amène à côtoyer des femmes en action qui dirigent des équipes dans le monde du travail. Elles font désormais partie des environnements professionnels. Sachant que les individus classent les éléments de leur environnement en fonction des connaissances ou de l'expérience qu'ils ont vis-à-vis de ces éléments, et étant au contact de cette diversité (hommes et femmes chefs ou managers), ils ont par conséquent la possibilité de juger en fonction de ce qui selon eux a des effets positifs ou négatifs au travail. Il ne s'agit nullement de fustiger les spécificités dites masculines. Au contraire, il s'avère qu'un mix des deux types d'éléments (spécificités masculines et féminines) peut aboutir à un management adapté à un certain contexte. D'ailleurs, les résultats issus de l'étude 2 sur l'échantillon gabonais montrent

que les subordonnés perçoivent leurs chefs (hommes et femmes) comme présentant aussi bien des spécificités masculines que les spécificités féminines.

Ce travail rappelle également qu'il est nécessaire de poser une distinction entre l'identité de genre et le sexe de l'individu, car un homme peut développer une identité de genre féminine et une femme, une identité de genre masculin à l'image de nos résultats. D'où l'importance d'avoir dès le départ présenté en quoi sexe et genre, bien que n'étant pas deux notions opposées, mais complémentaires, se distingue. Cette distinction permet de comprendre cette capacité qu'ont les managers de notre échantillon à présenter des spécificités féminines et masculines dans leur manière de diriger. D'ailleurs Bem (1981) parlait déjà d'une fusion nécessaire entre les traits masculins et les traits féminins pour le développement d'une personnalité androgyne. Cela, même si la base sur laquelle les individus organisent leur quotidien, grâce à un système de catégorisation, est le sexe. Le mélange entre spécificités féminines et masculines semble encore en vigueur de nos jours.

Lorsque nous avons abordé ce travail, l'un des éléments qui a motivé notre démarche est la sous-représentativité des femmes à certains niveaux hiérarchiques, ou dans certains métiers. Pour comprendre ce phénomène, nous nous sommes inspirés des travaux d'Eagly (1987) qui a mis en évidence la théorie des rôles sociaux à travers laquelle elle présente les origines des inégalités sociales observées entre certains groupes notamment, entre les hommes et les femmes. Pour cela, elle met en évidence le processus à travers lequel le genre se construit et l'émergence des spécificités masculines et féminines. Afin d'atteindre nos objectifs, nous avons questionné la perception que les salariés ont des hommes et des femmes qui occupent des postes de direction pour analyser dans quelle mesure le statut de femme demeure incompatible avec l'accession aux postes de pouvoir. Les résultats montrent une certaine cohérence entre l'image que les individus ont des femmes qui occupent des postes de direction, et la représentation qu'ils se font d'un chef idéal. Ces résultats sont plutôt en faveur des femmes et donc font naître encore plus de questions en matière d'inégalités hommes femmes dans le monde professionnel en particulier, et dans la société en général.

Les inégalités hommes femmes que nous abordons dans ce travail résident dans les constructions sociales et non dans les « gènes ». Le point positif est que nous pouvons les déconstruire. De plus, la volonté d'entrer dans une ère d'inclusion, c'est-à-dire que l'idée selon laquelle les femmes ont leur place dans l'espace public, et même dans les instances de pouvoir, semble avoir gagné les mentalités. Le véritable problème réside dans le fait qu'elles sont très souvent incluses parce que ce sont des femmes et non sur la base de leurs

compétences. Ainsi, cette inclusion est justifiée par le fait que la notion d'égalité aujourd'hui serait acceptée sous condition de performance de la différence. Il n'y aucun intérêt à recruter une femme par exemple à un poste de pouvoir s'il n'y a pas l'assurance d'aboutir à une certaine performance. Il faut par conséquent qu'elle soit là en tant que femme, qu'elle apporte un certain sentiment d'apaisement, de la coopération, de l'écoute, etc. Ce qui ressemble plutôt à de la complémentarité, elles sont recrutées parce que leur manière d'être peut-être utile pour combler un certain manque, une certaine carence. D'où cette division horizontale dans laquelle homme et femme n'ont pas les mêmes rôles, que ce soit dans la sphère privée (la mère, celle qui soigne, celle qui nourrit, celle qui apaise, etc.) et dans la sphère professionnelle (elles sont cantonnées à certains métiers liés au social, aux affaires familiales, etc. pendant que les hommes sont plutôt massivement représentés dans les métiers tels que les finances, l'urbanisme, etc.)

Aborder la question de l'hégémonie masculine dans le monde du travail, surtout à des postes de décision, revient aujourd'hui à questionner l'impact des textes de lois et aménagements mis en place par les gouvernements afin de remédier à cette situation. Bien que les choses évoluent en termes de représentations, concrètement les femmes ont encore du mal à se positionner d'égal à égal face aux hommes. Les résultats de ce travail ont permis de se faire une opinion sur la description que les salariés font des hommes et des femmes (dans le secteur tertiaire) qui occupent des postes de décisions. Il ressort que celles-ci (les femmes) ne déméritent pas car les spécificités qui sont les leurs semblent avoir des effets positifs sur les autres employés. Ce qui nous induit l'idée selon laquelle les femmes en tant que chefs sont acceptées, mais que cette acceptation demeure encore dominée par la forte présence masculine. Cette forte présence masculine s'adapte également à la montée des femmes et réajuste sa manière de faire en fonction des besoins du contexte.

Limites de la thèse

Du point de vue théorique, cette recherche a permis de relever un certain nombre d'éléments qui viennent enrichir la compréhension du lien qui existe entre les stéréotypes de genre, la construction des identités sexuées et la perception des hommes et des femmes en situation de leadership. En effet, la transmission des stéréotypes masculins et féminins est à l'origine de la persistance des préjugés qui nourrissent les représentations des individus en ce qui concerne les hommes et les femmes dans le monde du travail. Ce qui a pour conséquence cette différenciation entre les spécificités dites masculines et les spécificités dites féminines. Les résultats de ce travail montrent que la frontière entre ce qui est masculin et ce qui est féminin est de plus en plus poreuse. Les hommes font preuve de capacité d'écoute, de soutien et les femmes ont tendance à être ambitieuses, et moins portées vers les émotions. Et la notion de leadership, perçue traditionnellement comme réservée aux hommes devient également une spécialité féminine.

Le leadership ici a été appréhendé comme un comportement. C'est à travers ce comportement que les individus peuvent non seulement influencer ceux qui les suivent, mais aussi, permettre une amélioration des situations de travail avec pour effet la satisfaction commune des besoins des subordonnés et de l'organisation. Il ressort de manière globale d'une part qu'hommes et femmes sont capables de faire preuve d'un style de leadership dont les effets sont positifs pour tous. D'autre part, aucun style de leadership n'est plus efficace que l'autre. Les styles transformationnels et transactionnels par exemple, ont révélé une influence positive et significative sur le niveau de satisfaction des subordonnés. Les deux styles de leadership entraînent des effets positifs identiques, notamment en matière de satisfaction professionnelle des subordonnés liée à la dimension relation de travail (avec le manager direct).

Lorsqu'il s'agit pour les salariés de décrire leur manager idéal, celui-ci est décrit majoritairement avec des traits féminins. Les applications que nous inspirent ces résultats sont que le monde du travail a besoin des femmes (aussi bien que les hommes) afin de faire face aux défis auxquels il est confronté. Il est par conséquent nécessaire pour les organisations de donner la capacité aux femmes compétentes de s'exprimer en mettant à disposition ses compétences. Une prise de conscience généralisée, suivie d'une réelle mise en application des textes aménagés en faveur de l'accession des femmes dans le monde professionnel. De plus, le choix du style de leadership devrait se faire en fonction du contexte, les managers sont appelés à faire preuve de flexibilité et de capacité d'adaptation. Leurs missions les amènent à

proposer, face aux exigences du contexte (subordonnés, environnement organisationnel, etc.) des réponses comportementales adéquates. Il ne s'agit pas d'être un homme ou une femme pour réussir. Il s'agit plutôt d'être capable de répondre aux sollicitations auxquels les managers font face de nos jours.

Malgré les différents apports issus de notre travail, il n'en demeure pas moins qu'un certain nombre de points auraient pu être améliorés. Premièrement la faiblesse de notre échantillon de l'étude 1 composée de 10 cadres dirigeants au Gabon et 10 cadres dirigeants en France. En effet, il nous a été difficile d'avoir plus de managers pour participer à notre étude au regard de leur emploi du temps. Les refus de participer à notre étude étaient majoritairement motivés par cet aspect, manque de temps et de disponibilité.

Puis, soulignons deuxièmement le mode de passation qui était différent pour les études 2 et 3. En effet, nous avons opté pour une passation de questionnaires sur papiers au Gabon et une passation en ligne en France. Une différence due aux difficultés rencontrées sur le terrain et qui a pu entraîner des biais sur les résultats obtenus notamment sur les variations observées entre les deux échantillons gabonais et français. En effet, nous pensons qu'il aurait été souhaitable de standardiser le plus possible la méthodologie que ce soit en termes d'outils utilisés, mais aussi en termes de mode de passation de ces outils auprès des participants.

Aussi, troisièmement lorsque nous avons entamé ce travail dans des environnements culturels différents, nous avions basé nos recherches sur une approche de comparaison focalisée sur des variables culturelles telles que celles étudiées par Hofstede (1994). Les résultats issus de cette approche n'ont pas abouti, car les indices de cohérence des échelles étaient très faibles. Même si notre travail avait pour objectif de relever la perception que les salariés du secteur tertiaire ont des hommes et des femmes leaders. Les résultats issus de cette approche n'ont pas été significatifs. Cela aurait été intéressant de mettre en évidence les différences culturelles sur certaines dimensions comme la distance hiérarchique, ou la masculinité et féminité entre les deux pays. Cela, dans le but d'expliquer les variations éventuelles entre les résultats gabonais et les résultats français.

Conclusion générale

Les résultats de ce travail montrent dans un premier temps que la conception traditionnelle du chef avec des traits typiquement masculins a évolué. La description que les subordonnés et les managers font du chef idéal est plutôt en faveur des traits féminins. Dans un second temps, il n'existe pas de style de leadership meilleur que l'autre et applicable à toutes les situations. En abordant ce travail, nous désirions mettre en évidence les différences qui existent entre les hommes et les femmes dans la manière de diriger et l'influence des styles de leadership sur le niveau de satisfaction professionnelle des subordonnés. Pour cela, nous avons voulu intégrer une dimension comparative entre le Gabon (pays émergent en voie de développement) et la France (pays développé) afin de montrer les différences de leadership qui existent d'un contexte à l'autre. Plusieurs éléments se dégagent de nos études, des éléments qui confirment des résultats issus de travaux antérieurs et d'autres qui offrent un nouveau point de vue sur l'exercice du leadership par les hommes et par les femmes.

Les résultats montrent qu'au Gabon, il existe une différence entre les hommes et les femmes en matière de leadership car les hommes exercent un leadership transactionnel et les femmes un leadership qui est à la fois transformationnel et transactionnel. Cette différence implique que la manière de diriger exprimée par les femmes demeure complète car elle tient compte de différents aspects du leadership, contrairement à celle des hommes. L'intérêt ici se trouve sur le fait que les femmes vont pouvoir adapter leur style de leadership au contexte en faisant usage du comportement qu'il faut quand il faut. Cet intérêt se confirme par le phénomène de féminisation de la fonction de chef dont nous parlions déjà en introduisant cette partie. Il semblerait que les femmes soient capables de proposer à leurs subordonnés un style de leadership qui est en adéquation avec leurs attentes et que ce style de leadership produit des effets positifs sur leur satisfaction professionnelle. Non pas que le style de leadership des hommes ne produit pas des effets positifs car au contraire, les subordonnés ont exprimé être satisfaits sur le plan professionnel avec le style transactionnel qui est la particularité des hommes chefs de l'échantillon gabonais. Il s'agit simplement de dire que la position adoptée par ces derniers demeure strictement la même, peu importe la situation dans laquelle il se retrouve.

En France, les chefs hommes et femmes ont compris l'intérêt de jumeler les aspects du leadership transactionnel et les aspects du leadership transformationnel. En effet, leur style de leadership est aussi bien transformationnel que transactionnel. Il n'y a pas de différences entre les hommes et les femmes chefs de l'échantillon français et les subordonnés ont exprimé être

satisfaits sur le plan professionnel. La différence qui existe entre la France et le Gabon repose sur le style de leadership des hommes dans les deux pays. Les hommes en France ont un style transformationnel et transactionnel, et au Gabon ils ont un style transactionnel. Une différence non négligeable en ce sens qu'elle confirme la conception d'Eagly et Johnson (1990). Car si nous nous référons à leurs travaux, il ressort bien qu'en fonction du contexte dans lequel nous nous trouvons, les styles de leadership seront fonction des caractéristiques du contexte organisationnel.

Au terme de ce travail, nous confirmons l'importance d'utiliser plusieurs techniques en simultanée dans l'objectif de comprendre le travail des cadres. En effet, de l'usage des entretiens, des analyses des agendas de travail suivi des questionnaires proposés aux subordonnés, nous avons pu relever sous différents angles les éléments qui constituent le travail des cadres dirigeants. De manière générale, nous pouvons dire que le lien entre le genre et le leadership n'est pas avéré. Les résultats de la troisième étude ont fait ressortir l'idée selon laquelle aussi bien les hommes que les femmes usent de postures transformationnelles et transactionnelles dans leur manière de diriger leurs subordonnés. Cette idée se confirme par les résultats de la deuxième étude qui montrent que les spécificités masculines et féminines sont utilisées aussi bien par les hommes que les femmes managers de nos échantillons. La principale leçon que nous tirons de ce travail est qu'en matière de leadership, l'un des éléments les plus importants est le contexte. Celui-ci invite les managers à adopter tels types de comportements plutôt que tels autres. Les organisations étant guidées par la nécessité d'atteindre des objectifs à court, moyen et long terme, l'enjeu est d'amener toutes les parties à se mettre au travail comme un seul homme pour l'atteinte de ces objectifs. Cela passe par la définition d'une vision claire à faire adopter par tous. Le rôle du leader est donc important en ce sens qu'il donne le cap. Son efficacité est relative à sa capacité à faire adhérer le plus grand nombre à cette vision qui est censée être commune. Il doit pouvoir y arriver naturellement. Pour y arriver, il use de tous les outils qui sont à sa disposition, outils offerts par les différents courants de leadership. Par exemple, il peut user des aspects du leadership transformationnel, transactionnel, participatif, délégatif, etc. La frontière entre ce qui est réservé aux hommes et ce qui est réservé aux femmes, en termes de spécificités, semble poreuse. Un homme peut faire preuve de démocratie, d'empathie et de capacité à écouter. De même qu'une femme peut faire preuve d'autoritarisme, d'individualisme et d'ambition.

Enfin, la dimension culturelle et son influence sur les comportements de leader restent à étudier, et nous devons le programmer pour des travaux à venir.

Pour finir, nous sommes heureuse du travail réalisé, car, il nous permettra, lors de notre retour au Gabon, d'argumenter auprès des responsables de l'intérêt de permettre à des femmes d'exercer du pouvoir, elles en ont les capacités et leur efficacité en tant que manager peut se démontrer.

Bibliographie

Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 32*(4), 665-683. doi:10.1111/j.1559-1816. 2002.tb00236.x.

Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(1), 1-27. doi:10.1348/096317901167208.

Alban-Metcalfe, R. J., & Alimo-Metcalfe, B. (2000). An analysis of the convergent and discriminant validity of the transformational leadership questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment, 8*(3), 158-175. doi:10.1111/1468-2389.00144.

Alimo-Metcalfe, B. (1998). 360 degree feedback and leadership development. *International Journal of Selection and Assessment, 6*(1), 35-44. doi: 10.1111/1468-2389.00070.

Alion, G. (2008). Mirror, mirror on the wall: culture's consequences in a value test of its own design. *Academy of Management Review, 33*(4), 885-904. doi:10.5465/amr.2008.34421995.

Alves, S., Gosse, B., & Sprimont, P. (2010). Dimensions et conséquences de la satisfaction au travail des apprentis. *Revue internationale de psychosociologie, 16*(40), 161-180. doi:10.3917/rips.040.0161.

Amathieu, J., & Chaliès, S. (2014). Satisfaction professionnelle, formation et santé au travail des enseignants. *Carrefours de l'éducation, 38*(2), 211-238. doi:10.3917/cdle.038.0211.

Arborus (2005). Association pour la promotion des femmes en entreprise. Consulté en ligne le 03 mars 2016 : http://www.arborus.org/.

Arbuckle, G. A. (2000). *Refonder l'église, dissentiment et leadership.* Montréal: Bellarmin.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler set*. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.

Bacher, F. (1982). *Les enquêtes en psychologie*. Lille : Presses Universitaires du Septentrion.

Badraoui, S., Lalaouna, D., & Belarouci, S. (2014). Culture et management : le modèle d'Hofstede en question. *Cross-Cultural Management Journal, 16*(2), 239-246. En ligne: http://www.cmj.bxb.ro/Article/CMJ_6_1.pdf.

Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership : a test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 11*(4), 26-40. doi:10.1177/107179190501100403.

Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris: PUF.

Barnett, R. C., & Weidenfeller, N. K. (2016). Shared leadership and team performance. *Advances in Developing Human Resources,18*(3), 334-351. doi:10.1177/1523422316645885.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19-31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-s.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Free Press.

Bass, B. M. (1981). *Stodgill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Bass, B. M., Avolio, B. J. & Atwater, L. (1996). Transformational and transactional leadership of men and women. *Applied psychology*, 45, 5-34. doi : 10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration, 17*(3-4), 541-554.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1989). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bastian, J. (2015). Pluralité religieuse et scène politique au Brésil. *Outre-Terre, 42*(1), 255-264. doi:10.3917/oute1.042.0255.

Battagliola, F. (2008). *Histoire du travail des femmes* (3rd ed.). Paris: la Découverte.

Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: a comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society, 14*(2), 275-294. doi :10.1177/089124300014002004

Bayad, M., & Persson, S. (2005). Le coaching au service de la transformation managériale. *Revue Internationale De Psychosociologie, 11(*25), 63-91. doi :10.3917/rips.025.0063.

Belet, D. (2013). Un paradigme innovant et puissant pour remédier à la crise du management : le « servant leadership ». *Innovations 1*(40), p. 11-31. doi : 10.3917/inno.040.0011.

Belet, D. (2013). Le « servant leadership » : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management. *Gestion 2000*, volume 30,(1), 15-33. doi:10.3917/g2000.301.0015.

Belet, D. (2008). À la recherche des cadres dirigeants de demain. *L'Expansion Management Review,128*(1), 95-102. doi:10.3917/emr.128.0095.

Belle, F. (1991). *Être femme et cadre*. Paris : L'Harmattan.

Bem, S. L. (1988). *Psychology of sex roles*. Littleton, MA: Copley Pub. Group.

Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: a cognitive account of sex typing. *Psychological review, 88*(4), 354-364. doi:10.1037/0033-295X.88.4.354.

Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of consulting and clinical psychology, 42*(2), 155-162. doi: 10.1037/h0036215.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.

Bennis, W. G. (1989). *On becoming a leader*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co

Bentaleb, C., Igalens, J., Scouarnec, A. & Pichault, F. (2011). Éditorial. *@GRH*, 1,(1), 9-11. doi:10.3917/grh.111.0009.

Bereni, L., Chauvin, S., Jaunait, A., & Revillard, A. (2012). *Introduction aux gender studies: manuel des études sur le genre* (2de ed.). Bruxelles: De Boeck.

Bereni, L., Chauvin, S., Jaunait, A., & Revillard, A. (2008). *Introduction aux gender studies. Manuel des études sur le genre*. Bruxelles: De Boeck.

Bergeron, P. (2006). *La gestion dynamique*. Montréal : Gaëtan Morin.

Berthier, N. (2010). *Les techniques d'enquête en sciences sociales*. Paris: Armand Colin.

Bessard, R. (2015). Les transformations du politique : Leaderships et question environnementale en Polynésie française. *Journal De La Société Des Océanistes*, (140), 89-104. doi:10.4000/jso.7273.

Best, D.L. & Williams, J.E. (2010). Gender and culture. In *Handbook of Cultural Psychology*. En ligne: https://fr.scribd.com/doc/39699402/Gender-and-Culture-Best-and-Williams, consulté le 20 Avril 2016.

Bidet-Mordrel, A. (2010). *Les rapports sociaux de sexe*. Paris: PUF

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*. Houston : Gulf Pub.

Blanchet, A. (2003). *Dire et faire dire l'entretien* (2d ed). Paris: Armand Colin.

Blanchette, C. (2001). *Impact du style de leadership sur la satisfaction des subordonnées envers leur supérieur*. Mémoire. Hull, Université du Québec à Hull, Département de relations industrielles, 198 p.

Blom, M. & Alvesson, M. (2015). Less followership, less leadership? An inquiry into the basic but seemingly forgotten downsides of leadership. *M@n@gement*, 18,(3), 266-282. doi:10.3917/mana.183.0266.

Boldizar, J.P. (1991). Assessing sex typing and androgyny in children: the children's sex role inventory. *Developmental Psychology*, 27 (3), 505-515. doi : 10.1037//0012-1649.27.3.505.

Bollinger, D. & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Paris: Les Editions d'Organisation.

Booth, A. L. & Nolen, P. (2012). Gender differences in risk behaviour: does nurture matter? *Economic Journal, Royal Economic Society*. 122(558), 56-78. doi: j.1468-0297.2011.02480.x.

Boquien, G. (2016). GBO Human Resources [en ligne]. Disponible sur : http://www.gbo.fr/cadres-et-fuhrungskrafte.html.

Bourdieu, P. (1998). *La domination masculine*. Paris : Éditions du Seuil.

Brasseur, M., & Magnien, L. (2009). Quel est le rôle de l'apprentissage dans la diffusion des pratiques exemplaires ? Le cas d'une formation au management. *Revue Internationale De Psychosociologie*, *15*(37), 327-355. doi : 10.3917/rips.037.0327.

Briffaut, J. (2012). Apprentissage, expertise et réalité virtuelle du point de vue de la prise de décision avec l'éclairage des neurosciences. *Prospective et stratégie*, 2-3(1), 197-217. doi:10.3917/pstrat.002.0197.

Bryk, A. & Randenbush, S.W. (2000). *Hierarchical linear models: applications and data analysis.* Californie : Sage.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.

Buscatto, M. (2014). *Sociologies du genre*. Paris: Armand Colin.

Buscatto, M., & Marry, C. (2009). « Le plafond de verre dans tous ses éclats ». La féminisation des professions supérieures au xxe siècle. *Sociologie Du Travail, 51*(2), 170-182. doi: 10.1016/j.soctra.2009.03.002.

Calvin, S., Chakor, T., Cicut, N., & Dantin, P. (2014). Le leadership des sélectionneurs sportifs de haut niveau. Vers une figure transformationnelle et vicariante ? *Revue Française De Gestion, 40*(243), 71-88. doi:10.3166/rfg.243.71-88.

Cappellin, P. (2010). Plafond, parois de verre ou ciel de plomb : De la persistance des inégalités. *Cahiers du Genre*, 48, (1), 31-57. doi:10.3917/cdge.048.0031.

Carlson, S. (1951). *Executive behaviour: a study of work load and working methods of managing directors*. Stockholm: Strombergs.

Carricano, M., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2010). *Analyse de données avec SPSS* (2de ed.). Paris : Pearson Education France.

Carricano, M., & Poujol, F. (2008). *Analyse de données avec SPSS*. Paris: Pearson Education France.

CERFAP (Centre européen d'études et de recherches en droit de la famille et des personnes), (2013) *VIIIème journées des masters recherche : la Religion.* [Ressource électronique] Bordeaux, 4-5 Avril 2013. Bordeaux : Université Montesquieu-Bordeaux IV

Charan, R., Drotter, S. J. & Noel, J. L. (2001). *The leadership pipeline: how to build the leadership-powered company*. San Francisco : Jossey-Bass.

Chazal, S., & Guimond, S. (2003). La théorie de la dominance sociale et les choix d'orientation scolaire et de rôles sociaux des filles et des garçons. *L'orientation scolaire et professionnelle,* 32(4), 595-616. doi:10.4000/osp.2600.

Cherret De La Boissière, A. (2009). *Leadership au masculin et au féminin : le management aux valeurs mixtes : l'avenir de l'entreprise*. Paris: Dunod.

Chou, H., Lin, Y., Chang, H. & Chuang, W. (2013). Transformational leadership and team performance. *SAGE Open*, 3(3). doi:10.1177/2158244013497027.

Churchill, G. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1),64.-73. doi : 10.2307/3150876.

Cleveland, J., Stockdale, M. S., & Murphy, K. R. (2000). *Women and men in organizations: Sex and gender issues at work*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Codo, S., Mokounkolo, R. & Lourel, M. (2015). Gérer les nombreux conflits de rôle pour réduire le stress des dirigeants de proximité : le cas de la SNCF. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 19(51), 55-74. https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2015-51-page-55.htm.

Coenen-Huther, J. (2010). *L'égalité professionnelle entre hommes et femmes : une gageure*. Paris : L'Harmattan.

Congard, A. Antoine, P. Ivanchakc, S. & Gilles, P-Y (2012). Désirabilité sociale et mesure de la personnalité : les dimensions les plus affectées par ce phénomène. *Psychologie française*, 57(3), 193-204. doi : https://doi.org/10.1016/j.psfr.2012.07.002.

Conger, J. & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Californie: Sage Publications.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings.*The Academy of Management Review, 12*(14), 637-647. En ligne: http://www.jstor.org.sid2nomade-2.grenet.fr/stable/258069

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*(3), 297-334. doi:10.1007/bf02310555.

Daft, R. L. (2014). *Management*. Australia: South Western.

Dagot, L., Borteyrou, X., Grégoire, C., & Vallée, B. (2014). Le rôle modérateur des compétences politiques sur le burnout. *Revue Internationale De Psychologie Sociale, 27*(2), 5-34. En ligne : www.cairn.info/revue-internationale-de-psychologie-sociale-2014-2-page-5.htm.

Dejoux, C. (2014). *Management et leadership.* Paris: Dunod.

Teyssier, J. & Denoux, P. (2013). Mesurer l'appropriation intrapsychique de l'hétérogénéité culturelle : perspectives de la psychologie interculturelle. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 99-100(3), 297-312. doi:10.3917/cips.099.0295.

Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E. & Spangler, W.D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177–193. doi: 10.1108/09534810410530601.

Dorier-Apprill, E. (2006). Les échelles du pluralisme religieux en Afrique subsaharienne. *L'Information Géographique, 70*(4), 46-65. doi:10.3917/lig.704.0046.

Doutre, E. (2014). Coeducation of gender and professions: consequences in identity and working relations. *Canadian Journal of Behavioural Sciences*, 46(3), 327-336. doi: 10.1037/a0036218. Q2.

Doutre, E. (2012). Inégalités et discrimination en Recherche & Développement : analyse de l'effet des stéréotypes de genre dans les représentations sociales et les attitudes des élèves ingénieurs. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 41(1). doi:10.4000/osp.3740.

Doutre, E. (2008). Pourquoi Ségolène Royal ne pouvait pas gagner les élections : une illustration des effets catégoriels du genre. *Les cahiers psychologie politique*. En ligne : http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=74.

Dreher, G.F. (2003). Breaking the glass ceiling: the effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541-562 https://doi.org/10.1177/0018726703056005002.

Du Parquet, L. & Petit, P. (2011). Évaluer la discrimination à l'embauche liée au lieu de résidence : apports et limites de la méthode du testing. *Reflets et perspectives de la vie économique*, l(1), 47-54. doi:10.3917/rpve.501.0047.

Dubar, C. (2015). *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles* (5th ed.). Paris: Armand Colin.

Dumora, B. (1998). L'imaginaire professionnel des jeunes adolescents. *Carriérologie, 7*(1-2). En ligne: http://www.carrierologie.uqam.ca/volume08_3-4/16_dumora/16_dumora.pdf. Consulté le 25 Avril 2016.

Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist, 41*(10), 1040-1048. http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.41.10.1040.

Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: a social-role interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573-598. doi: 10.1037//0033-295x.109.3.573.

Eagly, A. H., & Wood, W. (1991). Explaining sex differences in social behavior: a meta-analytic perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(3), 306-315. doi: 10.1177/0146167291173011.

Eagly, A. H., Wood, W., & Diekman, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes, & H. M. Trautner (Eds.). *The developmental social psychology of gender,* (pp.123-174). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin, 129*(4), 569-591. doi:10.1037/0033-2909.129.4.569.

Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256. doi : 10.1037//0033-2909.108.2.233.

Ela, J.M. (2006). *Travail et entreprise en Afrique : les fondements sociaux de la réussite économique*. Paris: Karthala.

Enriquez E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.

Etzioni, A. (1965). Dual leadership in complex organizations. *American Sociological Review, 30*(5), 688-698. doi:10.2307/2091137.

Fenwick, G.D. & Neal, D.J. (2002). Effect of gender composition on group performance. *Gender, work & organization*, 8(2), 205-225. https://doi.org/10.1111/1468-0432.00129.

Ferrary, M. (2010). Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? *Travail, Genre Et Sociétés, 23*(1), 181. doi:10.3917/tgs.023.0181.

Fischer, G.N. (1999). Le concept de relation en psychologie sociale. *Recherche en soins infirmiers*. 56, 4-11.

Fiedler, F.E. (1981). Leadership effectiveness. *American behavioral scientist*, 24(5), 619-632. https://doi.org/10.1177/000276428102400503.

Filaire, M. (2011). *Marguerite Yourcenar, ou, la culture du masculin*. Nîmes: Lucie éditions.

Filliettaz, L. (2005). Négociation et prise de décision dans le travail collectif. In : *Négociations* (pp. 27-43). Bruxelles: De Boeck.

Fiol, M. & Fronda, Y. Les fractures managériales comme facteur de risque majeur pour l'organisation. XXIe congrès de l'AFC. Bordeaux, mai 2000.

Flanchec, A. L., Mullenbach-Servayre, A., & Rojot, J. (2015). Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête REPONSE 2011. *Management & Avenir, 81*(7), 309-334. doi:10.3917/mav.081.0037.

Fontayne, P., Sarrazin, P., Famose, J.-P. (2000). The Bem sex-role inventory: validation of a short-version for french teenagers. *European Review of Applied Psychology*, 50 (4), 405-416.

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: 10.2307/3151312.

Fouquereau, E. & Rioux, L. (2002). Élaboration de l'Échelle de satisfaction de vie professionnelle (ÉSVP) en langue française: une démarche exploratoire. *Revue canadienne des sciences du comportement*, 34(3), 210-215.

French, J. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In *Studies in Social Power*, D. Cartwright, Ed., (pp. 150-167). Ann Arbor : Institute for Social Research.

Gaborit, P. (2009). *Les stéréotypes de genre: identités, rôles sociaux et politiques publiques*. Paris: l'Harmattan.

Gana, K. (1995). Androgynie psychologique et valeurs sociocognitives des dimensions du concept de soi. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 25, 27-43.

Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T. & Vandenberghe, C. (2016). Transformational leadership, work-family conflict and enrichment, and commitment. *Le travail humain*, 79(4), 339-362. doi:10.3917/th.794.0339.

Glick, P., & Fiske, S. T. (2001). Ambivalent sexism. *Advances in Experimental Social Psychology, 33,* 115-188. doi:10.1016/s0065-2601(01)80005-8.

Godelier, M. (2010). *Au fondement des sociétés humaines*. Paris: Flammarion.

Gottfredson, L. S. (1981). Circumscription and compromise: A developmental theory of occupational aspirations. *Journal of counseling psychology,* 28(6), 545-579. doi:10.1037/0022-0167.28.6.545.

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Cambridge: Center for Applied Studies.

Guimond, S. (2010). *Psychologie sociale : perspective multiculturelle*. Wavre : Mardaga.

Guimond, S., & Roussel, L. (2001). *Social Psychology of Education, 4*(3/4), 275-293. doi:10.1023/a:1011332704215.

Guilbert, L. & Lancry, A. (2007). L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le travail humain, 70*(4), 313-342. doi:10.3917/th.704.0313.

Guillaume, C., & Pochic, S. (2007). La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre. *Travail, Genre Et Sociétés,* 17(1), 79. doi:10.3917/tgs.017.0079.

Haim, P. (2013). Pour une évaluation qualitative participante inhibitrice du risque sychosocial. *Vie & Sciences De L'entreprise, 195 - 196*(3), 144-163. doi:10.3917/vse.195.0144.

Hanot, M. (2006). Techniques systémiques d'entretien pour travailleur social. *Thérapie Familiale*, 27(1), 75-89. doi:10.3917/tf.061.0075.

Hasel, M. (2013). A question of context: the influence of trust on leadership effectiveness during crisis. *M@n@gement*, 16,(3), 264-293. doi:10.3917/mana.163.0264.

Heckman, J. J. (1998). Detecting discrimination. *Journal of Economic Perspectives, 12*(2), 101-116. doi:10.1257/jep.12.2.101.

Héritier, F. (2010). *Hommes, femmes la construction de la différence*. Paris: Le Pommier.

Hernandez E. M. (1997), *Le Management des entreprises africaines*. Paris: L'Harmattan.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group and organization studies, 4*(4), 418-428. En ligne: http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/105960117900400404.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel*. Paris : Les Editions d'Organisations.

Hollander, E. (1992). The essential interdependence of leadership and followership. *Current Directions in Psychological Science*, 1(2), 71-75. doi : 10.1111/1467-8721.ep11509752.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (eds) (2004). *Culture, leadership, and organizations: the globe study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Hu, L. & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling sensitivity to underparametrized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453. doi: 10.1037//1082-989x.3.4.424.

Hubault, F. (2013). Le travail de management. *Travailler*, 29(1), 81-96. doi:10.3917/trav.029.0081.

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102,(3), 23-34. doi:10.3917/rsi.102.0023.

Jolibert, A. & Jourdan, P. (2011). *Marketing research : méthodes de recherches et d'études en marketing*. Paris: Dunod.

Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1988). *LISREL 7: A guide to the program and applications.* Chicago: SPSS, Inc.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, *89*(1), 36-51. doi:10.1037/0021-9010.89.1.36.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755-768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755.

Kark, R., Waismel-Manor, R. & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational

leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 620-640. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.012.

Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kergoat, P. (2014). Le travail, l'école et la production des normes de genre. Filles et garçons en apprentissage (en France). *Nouvelles questions féministes, 33*(1), 16-34. doi:10.3917/nqf.331.0016.

Klemm, G. F. (1843). *Allgemeine cultur-geschichte der menschheit*. Leipzig: Teubner.

Kolb, J. A. (1999). The effect of gender role, attitude toward leadership, and self-confidence on leader emergence: Implications for leadership development. *Human Resource Development Quarterly, 10*(4), 305-320. doi:10.1002/hrdq.3920100403.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations*. California: Jossey- Bass

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1990). *Leadership practices inventory (LPI): a self-assessment and analysis*. San Diego: Pfeiffer & Company.

Scott, K. A. & Brown, D. J. (2006). Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 101(2), 230-242. doi: 10.1016/J.obhdp.2006.06.002.

Kuty, O. (2007). *La négociation des valeurs : Introduction à la sociologie* (2de ed.). Bruxelles : De Boeck

Laufer, J. (2004). Femmes et carrières : La question du plafond de verre. *Revue Française De Gestion, 30* (151), 117-128. doi:10.3166/rfg.151.117-128.

Laufer, L. & Rochefort, F. (1994). *Qu'est-ce que le genre ?* Paris : Payot et Rivages.

Laville, J. L. (2010). Associationnisme : le bien commun aux confins du marché et de l'État. *Finance & Bien Commun, 37-38*(2), 64-73. doi :10.3917/fbc.037.0064.

Laxenaire, M. (2007). Croyance et psychologie des foules. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe, 49*(2), 9-24. doi:10.3917/rppg.049.0009.

Les défenseurs des droits (2015). *Les activités de promotion de l'égalité et d'accès aux droits.* En ligne http://www.defenseurdesdroits.fr/fr/rapport-annuel-d%27activite-2015/les-

activites-de-promotion-de-l%27egalite-et-d%27acces-aux-droits#PEAD2.2.1 [consulté le 27 septembre 2016].

Levesque, M., Blais, M. R., & Hess, U. (2004). Motivation, comportements organisationnels discrétionnaires et bien-être en milieu Africain: Quand le devoir oblige? *Revue canadienne des sciences du comportement, 36*(4), 321-332. doi:10.1037/h0087240.

Levy-Leboyer, C. (1996). *La gestion des compétences*. Paris : Editions d'Organisations.

Leyens, J. P., Yzerbyt, V., Schadron, G., & Monteil, J. M. (1996*). Stéréotypes et cognition sociale.* Sprimont : Mardaga.

Lievens, F., Van Geit, P., Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: an examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.

Ligue des droits de l'Homme (2007). 1791 : déclaration des droits de la femme et de la citoyenne [en ligne]. Disponible sur http://www.ldh-france.org/1791-DECLARATION-DES-DROITS-DE-LA/ [consulté le 27 septembre 2016].

Liu, J., Siu, O., & Shi, K. (2009). Transformational leadership and employee well-being: the mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology, 59*(3), 454-479. doi:10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance, 4*(4), 309-336. doi:10.1016/0030-5073(69)90013-0.

Lorenzi-Cioldi, F. (2002). *Les représentations des groupes dominants et dominés. Collections et agrégats*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.

Lorenzi-Cioldi, F. (1994). *Les androgynes*. Paris: PUF.

Lord, R. G., Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: an application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 402-410. doi :10.1037//0021-9010.71.3.402.

Lord, R., Foti, R. and De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343-378. doi: 10.1016/0030-5073(84)90043-6.

Lord, R.G., Foti, R.J. & Philips, J.S. (1982). A theory of leadership categorization. In J.G. Hunt, U. Sekaran, & C.A. Schriesheim (Eds.). *Leadership: beyond establishment views*, 104-121. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Lorenzi-Cioldi, F. (1993). Après les genres : l'androgynie. *Revista De Psicología Social, 8*(2), 153-162. doi :10.1080/02134748.1993.10821676.

Lowe, K. B. & Gardner, W. L. (2000). Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11(4), 459- 515. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00059-X.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996) Effectiveness correlates of transformational leadership, and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ litterature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. doi : 10.1016/s1048-9843(96)90027-2.

Maltais, D., Leclerc, M., & Rinfret, N. (2007). Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique. *Revue Française D'administration Publique, 123*(3), 423-441. doi:10.3917/rfap.123.0423.

Martin, N. (2008). *Le leadership des hommes et des femmes en France : notre perception et réalité* (Mémoire, Université du Québec à Montréal). En ligne : https://archipel.uqam.ca/1257/1/M10196.pdf.

Masłowski, M. (2007). Regard anthropologique sur la traduction littéraire. *Hermès, La Revue*, 49(3), 175-183. https : //www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2007-3-page-175.htm.

Maher, K. J. (1997). Gender related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex roles, 37*(3), 209-225. doi:10.1023/A:1025647811219.

Maroun, S. J. (2013). *L'impact du leadership dans les institutions confessionnelles: le cas de l'Église maronite*. Thèse de doctorat : Sciences de Gestion. Grenoble : Université de Grenoble.

Marsh H. W., Balla J. R. & McDonald R.P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103, 391-410. doi : 10.1037//0033-2909.103.3.391.

Maruani, M. (2000). *Travail et emploi des femmes*. Paris: la Découverte.

Mayila Gawandji Oloundigolo, I.G. (2012*). Salariat féminin au Gabon : modernité et réinvention des traditions.* Thèse de doctorat : sociologie du travail. Evry-Val-D'Essone : Université d'Evry-Val-D'Essone.

McCall, M. W., & Lombardo, M. M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greensboro, Nc: Center for Creative Leadership.

Mc Gregor, D. (1960). *The human side of enterprise.* New York: Mc. Graw-Hill.

Mc Kinsey Company (2008). Women matter 2. Le leadership au féminin, un atout pour la performance de demain. En ligne : http://avantgoutdiversite.typepad.fr/files/women_matter_oct2008_french.pdf

McQuitty, S. (2004). Statistical power and structural equation models in business research. *Journal of Business Research*, 57(2), 175-183. doi: 10.1016/s0148-2963(01)00301-0.

Mikula, G. (1998). Division of household labor and perceived justice: A growing field of research. *Social Justice Research, 11*(3), 215-241. doi:10.1023/A:1023282615718.

Mintzberg, H. (2006) *Le management au quotidien : les 10 rôles du cadre*. Paris : Editions d'Organisation.

Mintzberg, H. (1996). Une journée avec un dirigeant. *Revue française de gestion*, 111, 106-114.

Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien* (2de ed.). Paris : Editions d'Organisation.

Morin, E.M. (1997). Le sens du travail pour des cadres francophones. *Revue de psychologie du travail et des organisations*, 3(2-3), 26-45.

Morrison, A.M., White R.P., Van Velsor, E. & The center for creative leadership (1987). *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?* New York: Addison Wesley.

Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A., & Mumford, M. D. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *The Leadership Quarterly, 11*(1), 65-86. http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00043-0.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35. doi : 10.1016/s1048-9843(99)00041-7.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, 11(1), 155–170. doi : https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00047-8.

Ndobo, A. (2009). Biais sexistes et marques d'inégalité de genre dans le discours des recruteurs : un effet de la persistance des discriminations sexistes dans l'accès au travail. *Revue internationale de psychologie sociale*, 22(1), 107-136. En ligne : www.cairn.info/revue-internationale-de-psychologie-sociale-2009-1-page-107.htm.

Negura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. *SociologieS* [En ligne] : http://journals.openedition.org/sociologies/993, consulté le 23 avril 2017.

Niamien N'Goran, E. (2015). L'Agenda 2063 et l'application des principes de bonne gouvernance : Le cas de la Côte d'Ivoire. *Géoéconomie, 76*(4), 155-168. doi:10.3917/geoec.076.0155.

Nieva, V. F., & Gutek, B. A. (1981). *Women and work: a psychological perspective*. New York: Praeger.

Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Nunnally J. C. (1978). *Psychometric theory*. New-York: McGraw Hill.

Observatoire des inégalités (2014). *Une répartition déséquilibrée des professions entre les hommes et les femmes* [en ligne]. Disponible sur : http://www.inegalites.fr/spip.php?page=article&id_article=1048 [consulté le 18 avril 2016]

Observatoire des inégalités (2014). *Femmes et hommes, égaux devant le chômage* [en ligne]. http://www.inegalites.fr/spip.php?article1122. Consulté le 10 octobre 2016.

Ombredane, A. & Faverge, J.M. (1955). *L'analyse du travail*. Paris : PUF.

Ondo Nzuey, G. (2016). Leadership féminin : « jamais sans nous » en campagne. *Libreville.com*. [En ligne] : http://news.alibreville.com/h/57313.html. Consulté le 04 avril 2017.

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

Pain, K., & Cerclé, A. (2009). Une étude de Psychologie communautaire : le leadership d'un groupe d'entraide pour malades alcooliques. *Les Cahiers Internationaux De Psychologie Sociale,* 84(4), 27-57. doi:10.3917/cips.084.0027.

Papalia, D., Olds, S., Feldman, R., & Bève, A. (2010). *Psychologie du développement humain*. Bruxelles: De Boeck.

Petit, V.C. (2013). *Leadership : l'art et la science et de la direction d'entreprise*. Montreuil : Pearson.

Pelletier, G. (2006). *Le leadership suivant la contingence des situations*. En ligne : http://www.rsv.espacedoc.net/fileadmin/forres/styles-leadership-pelletier.pdf.

Petit, P. (2003). Comment évaluer la discrimination à l'embauche ? *Revue Française D'économie, 17*(3), 55-87. doi:10.3406/rfeco.2003.1466.

Piris, F. & Dupuy, R. (2007). Mobilisation de ressources dans l'expression de la compétence en activité: Rôle des caractéristiques biographiques et positionnelles et du sens accordé au travail. Le cas des cadres d'une entreprise aéronautique. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 74, (2), 67-89. doi:10.3917/cips.074.0067.

Plante, I., Théorêt, M., & Favreau, O. E. (2010). Les stéréotypes de genre en mathématiques et en langues : Recension critique en regard de la réussite scolaire. *Revue Des Sciences De L'éducation, 36*(2), 389. doi:10.7202/044483ar.

Ramboarison-Lalao, L., Bah, A. & Barth, I. (2015). Pasteur, imam, prêtre et rabbin: un style de leadership et un exercice de l'autorité pas tout à fait comme celui des autres managers. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 21(52), 89-123. https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2015-52-page-89.htm.

Ramboarison-Lalao, L. (2012). Des managers pas tout à fait comme les autres : les pasteurs d'église. In Barth, I. (p.151-166) : *Management et religion*. EMS.

Rinfret, N., & Lortie-Lussier, M. (1997). Le style de gestion des hommes et des femmes : convergence ou divergence ? *Canadian Public Administration/Administration publique du Canada, 40*(4), 599-613. doi : 10.1111/j.1754-7121.1997.tb02175.x.

Rocher, G. (1986). Droit, pouvoir et domination. *Sociologie et sociétés, 18*(1), 33-46. doi:10.7202/001652ar.

Rocher, G. (1992). Culture, civilisation et idéologie. In *Introduction à la sociologie générale* (3rd ed.),(p. 101-127). Montréal: Hurtubise HMH ltée.

Roland-Lévy, C., Lemoine, J., & Jeoffrion, C. (2014). Health and well-being at work: The hospital context. *European Review of Applied Psychology, 64*(2), 53-62. doi: doi.org/10.1016/j.erap.2014.01.002.

Rosener, J. B. (2011). Ways Women Lead. *Leadership, Gender, and Organization Issues in Business Ethics, 27*, 19-29. doi:10.1007/978-90-481-9014-0_3.

Rosener, J.B. (1990). Ways women lead. *Harvard business review*, 68(6), 119-125.

Rosini, P. (2012). Le fragile refuge de l'habitude. *Techniques & culture*, (58),212-239. doi : 10.4000/tc.6356.

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E. & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*. Paris : Economica.

Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris : Economica.

Saint-Michel, S., & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, lmx et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? *@grh, 1*(1), 13-38. doi:10.3917/grh.111.0013.

Saint-Michel, S. (2010). Le genre et le leadership. *Revue Internationale De Psychosociologie*, 16(40), 181-201. doi:10.3917/rips.040.0181.

Sarnin, P., Caroly, S. & Douillet, P. (2011). Contre les « risques » psychosociaux, quel débat sur l'activité ? *Le travail humain*, 74 (4), 309-320. doi:10.3917/th.744.0309.

Sauvayre, R. (2013). *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*. Paris: Dunod.

Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues, 57*(4), 675-688. doi:10.1111/0022-4537.00235

Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1). En ligne: https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116

Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications. *Revue Française De Sociologie, 47*(4), 929-968. doi:10.3917/rfs.474.0929.

Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues, 50*(4), 19-45. doi:10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology Advances in Experimental Social Psychology, 25*, 1-65. doi: 10.1016/s0065-2601(08)60281-6.

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

Smith, A. & Sorbets, C. (2003). *Le leadership politique et le territoire : les cadres d'analyse en débat.* Rennes: PUR.

Spell, C. & Bezrukova, K. (2010). Genre, prise de décision et performance. *Travail, genre et sociétés*, 23(1), 191-199. doi:10.3917/tgs.023.0191.

Stericker, A.B. & Kurdek, L.A. (1982). Dimensions and correlates of children's sex role self concept. *Sex Roles*, 8(8), 915-929. doi : 10.1007/bf00287860.

Stevanovic, B., Mosconi, N. (2007). Les représentations des métiers des adolescents(e-s) scolarisé(e-s) dans l'enseignement secondaire. In *Revue française de pédagogie*. En ligne : http://rfp.revues.org/816, consulté le 11 octobre 2012.

Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. New York: MacMillan.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

Sutter, C. (2016). Comment mesurer la légitimité des institutions politiques ? *Regards Croisés Sur L'économie, 18*(1), 99-103. doi:10.3917/rce.018.0099.

Tahon, M. B. (2004). *Sociologie des rapports de sexe*. Rennes: PUR.

Tajfel, H. (1959). Quantitative judgment in social perception. *British journal of psychology*, 50(1), 16-29. doi.org/10.1111/j.2044-8295.1959.tb00677.x.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (2009). *How to choose a leadership pattern*. Boston : Harvard Business Review Press.

Tap, P. (1986). *Identité individuelle et personnalisation*. Toulouse : Privat.

Tarot, C. (2003). Les lyncheurs et le concombre ou de la définition de la religion, quand même. *Revue Du MAUSS*, *22*(2), 270-297. doi:10.3917/rdm.022.0270.

Tavris, C. (1992). *The mismeasure of woman*. New York: Simon & Schuster.

Testart, A. (2014). *L'amazone et la cuisinière : anthropologie de la division sexuelle du travail*. Paris: Gallimard.

Tedongmo Teko, H. & Bapes Ba Bapes, Y. (2010). Influence sociale et leadership dans la direction des personnes. *SociologieS*. En ligne : http://sociologies.revues.org/3204, consulté le 07 mars 2017.

Tissier, D., Berger, J. & Verne, E. (2002). *Management situationnel vers l'autonomie et la responsabilisation*. Paris: INSEP consulting.

Tostain, M. (1993). Androgynie psychologique de la déviance : aspects développementaux. *Revue Internationale de Psychologie*. 1, 89-104.

Tunheim, K. A. & DuChene, M. K. (2016). The professional journeys and experiences in leadership of evangelical lutheran church in america women bishops. *Advances in Developing Human Resources*, 18(2), 204-222. http://dx.doi.org.sid2nomade-2.grenet.fr/10.1177/1523422316641896.

Valette-Florence, P. (1993). *Dix années de modèles d'équations structurelles*. Grenoble: CERAG.

Van Daele, A. (2003). Genre et leadership : une étude chez des infirmièr(e)s. In N. Delobbe, G. Karnas & C. Vandenberghe (Eds). *Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes*, vol. 2. Louvain : Presses universitaires de Louvain.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J. & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4th ed.). Paris: Dunod.

Vouillot, F. (2002). Construction et affirmation de l'identité sexuée et sexuelle : éléments d'analyse de la division sexuée de l'orientation. *L'orientation scolaire et professionnelle,* 31(4), 485-494. doi:10.4000/osp.3388.

Warwick, D. P. & Osherson, S. (1973). *Comparative research methods.* Engiewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Weiss, D.J., Dawis, R.V. England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire.* Vol. 22, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Williams, J. E., & Best, D. L. (1977). Sex Stereotypes and Trait Favorability on the Adjective Check List. *Educational and Psychological Measurement, 37*(1), 101-110. doi:10.1177/001316447703700111.

Witte, A. E. (2012). Making the case for a post-national cultural analysis of organizations. *Journal of Management Inquiry, 21*(2), 141-159. doi:10.1177/1056492611415279.

Yammarino, F.J. (2000). Leadership skills: introduction and overview. *Leadership Quarterly,* 11(1), 5-9. doi:10.1016/S1048-9843(99)00040-5.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.

Zaouche Gaudron, C. (2010). *Le développement social de l'enfant : du bébé à l'enfant d'âge scolaire* (2de ed.). Paris: Dunod.

Zaouche Gaudron, C. (1997). « Le rôle du père dans le développement de l'identité sexuée du jeune enfant », dans J. Le Camus, F. Labrel et Zaouche Gaudron (éds.), *Le rôle du père dans le développement du jeune enfant*. Paris: Nathan université, 133-220.

Annexes

Annexe 1: Guide d'entretien

Introduction

Bonjour mr/mme, merci de me recevoir et de prendre un peu de votre temps afin que nous puissions discuter de votre fonction et des activités qui la constituent. Pour compléter les informations recueillies grâce à votre agenda, nous allons discuter autour d'un certain nombre de thèmes. Cet entretien sera enregistré, si vous n'y voyez aucun inconvénient, et demeure totalement anonyme. Nous allons éviter de donner des noms, des adresses ou toute autre indication qui pourrait renseigner sur votre identité ou celle de votre structure.

Tout d'abord, j'aimerais savoir :

Qu'est-ce qui vous prend plus de temps dans vos fonctions ?

- **Prise de décision**

(En termes de prise de décision au travail, comment procédez-vous)

- **Relationnel avec les subordonnés**

(En ce qui est du relationnel avec vos collaborateurs que pouvez-vous dire ?)

- **Délégation des tâches**

(Et au niveau de la délégation des taches ?)

- **Expression des émotions en milieu professionnel**

(Et les émotions en milieu de travail?)

- **Contrôle des activités et actions correctrices**

(Effectuez-vous une surveillance, contrôle et des actions correctrices après une mauvaise réalisation d'une activité par vos collaborateurs ?)

- **Définition du « chef hiérarchique/manager idéal »**

(Pour vous c'est quoi un bon chef ou le chef idéal?)

Conclusion

Encore une fois merci de votre participation, si vous avez des informations que vous souhaiteriez rajouter à tout ce qui a été dit, nous avons encore quelques minutes. Vous pourrez consulter les résultats de cette étude à la fin du travail, je reste à votre disposition pour tout complément d'information.

Annexe 2 : Questionnaire préenquête

Questionnaire de préenquête sur une étude en Psychologie du travail

Dans le cadre d'une étude doctorale réalisée à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble, nous souhaitons recueillir votre opinion sur les hommes et les femmes gabonaises qui occupent des postes à hautes responsabilités. Merci de répondre aux questions suivantes, il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses et dites tout ce qui vous passe par la tête en vous plaçant dans le contexte gabonais.

I-Caractéristiques sociodémographique :

Sexe : Age :

Occupez-vous un emploi actuellement ? Oui ☐ Non ☐

Si oui, votre chef est-il : Homme ☐ Femme ☐

II-Votre avis sur les hommes et les femmes « leaders » gabonais

1-Quel qualificatif donneriez-vous pour présenter :

- Un homme leader ? _____

- Une femme leader ? _____

2-Est-il plus normal pour un homme que pour une femme, d'occuper un poste à hautes responsabilités? Merci de justifier votre réponse

R : _____

3-Que pensez-vous des hommes qui occupent des postes à hautes responsabilités comparativement aux femmes ? Servez-vous des critères suivants pour répondre :

- Sur le plan comportemental

R : _____

- Sur le plan relationnel avec les membres de leur équipe

R : _____

- Sur le plan émotionnel

R : _____

4-Préférez-vous avoir un patron homme ou femme ? Justifiez votre réponse

R : _____

II-Avis General sur les hommes et les femmes « leaders » gabonais

1-Qu'est-ce qui se dit en général sur les femmes leaders au Gabon ?

R : _____

2-En somme, comment sont perçues les femmes leaders comparativement aux hommes ?

R : _____

Merci pour votre participation !

Annexe 3 : Questionnaire étude 2 Gabon

Enquête sur le Leadership au Gabon

Dans le cadre d'une étude doctorale en Psychologie du Travail et des Organisations conduite à l'Université Pierre Mendès France, nous vous sollicitons en tant que salarié. Vos avis nous intéressent et afin de les appréhender au plus près du vécu que vous en avez (relation avec votre patron, vos compétences, vos représentations…), nous mettons à votre disposition un questionnaire que vous compléterez à votre aise, et dont l'exploitation se fera de manière anonyme. L'objectif de cette recherche est double : identifier la représentation que vous avez de votre chef hiérarchique et votre niveau de satisfaction au travail. Le questionnaire que nous mettons à votre disposition vous donnera l'occasion de prendre du recul sur votre activité de travail, en même temps qu'elle permet au chercheur d'en faire une lecture critique.

Représentation des hommes et femmes managers

-Nous voulons analyser à travers les questions suivantes votre vision du chef/manager idéal, nous vous demandons donc d'y répondre en indiquant votre degré d'accord pour chacune des propositions en entourant le chiffre qui vous correspond :

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Diriez-vous que le chef idéal:

C'est quelqu'un qui a très confiance en lui	1	2	3	4	5
Est prêt à prendre des risques sur le plan professionnel	1	2	3	4	5
Peut diriger de main de maître ses subordonnés	1	2	3	4	5
Sait se débrouiller tout seul	1	2	3	4	5
C'est quelqu'un de charismatique	1	2	3	4	5
Est un dominateur	1	2	3	4	5
Quelqu'un qui défend ses opinions	1	2	3	4	5
Agit comme un chef de famille	1	2	3	4	5
N'exprime pas ses émotions au travail	1	2	3	4	5
Est sensible aux besoins de ses subordonnés	1	2	3	4	5
C'est quelqu'un de joyeux et chaleureux	1	2	3	4	5
Est compréhensif et compatissant	1	2	3	4	5
Accorde de l'importance à réconforter autrui quand les choses vont mal	1	2	3	4	5
C'est quelqu'un de bien veillant envers ses subordonnés	1	2	3	4	5
S'adresse aux gens avec douceur et gentillesse	1	2	3	4	5
Est persévérant	1	2	3	4	5
Est organisé et rigoureux	1	2	3	4	5

-Puis, parlons d'un homme qui occupe un poste à haute responsabilité, qu'est-ce qui selon vous le qualifie le plus, positionnez-vous de :

1	2	3	4	5

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
À une très grande confiance en soi	1	2	3	4	5
Est prêt à prendre des risques sur le plan professionnel	1	2	3	4	5
dirige de main de maître ses subordonnés	1	2	3	4	5
Sait se débrouiller tout seul	1	2	3	4	5
Est un dominateur	1	2	3	4	5
Quelqu'un qui défend ses opinions	1	2	3	4	5
C'est quelqu'un qui se décide facilement	1	2	3	4	5
À l'esprit de compétition	1	2	3	4	5
Est sensible aux besoins de ses subordonnés	1	2	3	4	5
C'est quelqu'un de joyeux et chaleureux	1	2	3	4	5
Est compréhensif et compatissant	1	2	3	4	5
Accorde de l'importance à réconforter autrui quand les choses vont mal	1	2	3	4	5
C'est quelqu'un de bienveillant envers ses subordonnés	1	2	3	4	5
S'adresse aux gens avec douceur et gentillesse	1	2	3	4	5
Un homme leader, c'est normal car les hommes doivent diriger	1	2	3	4	5
C'est un travailleur	1	2	3	4	5
Il est organisé et rigoureux	1	2	3	4	5
Il fait preuve de persévérance envers ses subordonnés	1	2	3	4	5
Très professionnel envers ses confrères	1	2	3	4	5
À très peu d'estime pour ses subalternes	1	2	3	4	5
Il use de son pouvoir sur des subalternes femmes pour obtenir des faveurs sexuelles	1	2	3	4	5
Il n'exprime pas ses sentiments car ils n'ont pas leur place dans le monde du travail	1	2	3	4	5
C'est un chef de famille et il agit comme tel avec ses collaborateurs	1	2	3	4	5
Il doit avoir beaucoup de charisme	1	2	3	4	5

-Maintenant parlons d'une femme qui occupe un poste à hautes responsabilités, qu'est-ce qui selon vous la qualifie le plus, positionnez-vous selon les degrés suivants:

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

À un niveau élevé de confiance en soi	1	2	3	4	5
Est prête à prendre des risques sur le plan professionnel	1	2	3	4	5
dirige de main de maître ses subordonnés	1	2	3	4	5
Sait se débrouiller toute seule	1	2	3	4	5
Est une dominatrice	1	2	3	4	5
Quelqu'une qui défend fermement ses opinions	1	2	3	4	5
C'est quelqu'une qui se décide facilement	1	2	3	4	5
À l'esprit de compétition	1	2	3	4	5
Est sensible aux besoins de ses subordonnés	1	2	3	4	5
C'est quelqu'une de joyeuse et chaleureuse	1	2	3	4	5
Est compréhensive et compatissante	1	2	3	4	5
Accorde de l'importance à réconforter autrui quand les choses vont mal	1	2	3	4	5
C'est une personne bienveillante envers ses subordonnés	1	2	3	4	5
S'adresse aux gens avec douceur et gentillesse	1	2	3	4	5
C'est un garçon manqué	1	2	3	4	5
À des difficultés à se marier car elle n'a pas le temps de s'occuper d'un foyer	1	2	3	4	5
Une femme leader ce n'est pas normal car la femme doit rester à la maison	1	2	3	4	5
Elle est plus méchante qu'un homme	1	2	3	4	5
C'est une travailleuse	1	2	3	4	5
elle est organisée et rigoureuse	1	2	3	4	5
elle fait preuve de persévérance envers ses subordonnés	1	2	3	4	5
Très professionnelle envers ses confrères	1	2	3	4	5
À très peu d'estime pour ses subalternes	1	2	3	4	5

Elle use de son pouvoir sur des subalternes hommes pour obtenir des faveurs sexuelles	1	2	3	4	5
Elle est émotive même au travail	1	2	3	4	5
C'est une chef de famille et elle agit comme tel avec ses collaborateurs	1	2	3	4	5
Elle doit avoir beaucoup de charisme	1	2	3	4	5

Données sociodémographiques

Pour finir, merci de nous préciser votre situation en cochant la case correspondant :

Sexe : Homme ☐ Femme ☐

Âge : 18-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 et plus ☐

Poste ou fonction occupée ☐

Secteur d'activité : Public ☐ Privé ☐

Type d'entreprise[30] : PME ☐ TPE ☐ ETI ☐ GE ☐

Autre ☐ (Précisez)……

Ancienneté : Moins de 5 ans ☐ 5-10 ans ☐ 11-20 ans ☐ 21 ans et plus ☐

Niveau d'études : Brevet d'étude ☐ Baccalauréat ☐ Bac + ☐ Autre ☐

Votre chef est un(e) : homme ☐ femme ☐

Vous êtes : Célibataire ☐ Fiancé(e) ☐ Marié(e) ☐ Divorcé(e) ☐ Veuf (ve) ☐

Autre ☐ (Précisez)……..

Avez-vous eu une période de chômage avant d'accéder au poste que vous occupez actuellement? Oui ☐ Non ☐

Si oui, combien de temps ? Moins de 1 an ☐ Plus de 1 an ☐

Quelle est la place que le travail occupe dans votre vie ?.....

Merci pour votre participation, pour plus de renseignements, contactez-nous à : lizianepira@gmail.com

[30] PME : petite et moyenne entreprise (20 à 249 salariés) TPE : très petite entreprise (0 à 19 salariés) ETI : entreprise de taille intermédiaire (250 à 5 000 salariés) GE : grande entreprise (+ de 5 000 salariés)

Annexe 4 : Questionnaire étude 2 France

UNIVERSITÉ Grenoble Alpes

LABORATOIRE INTER-UNIVERSITAIRE DE PSYCHOLOGIE

Recherche universitaire en Psychologie du Travail

Dans le cadre d'une étude doctorale en Psychologie du Travail et des Organisations conduite à l'Université Pierre Mendès France, nous vous sollicitons en tant que salarié. Vos avis nous intéressent et afin de les appréhender au plus près du vécu que vous en avez (relation avec votre patron, vos compétences, vos représentations...), nous mettons à votre disposition un questionnaire que vous compléterez à votre aise, et dont l'exploitation se fera de manière anonyme. L'objectif de cette recherche est double : identifier la représentation que vous avez de votre chef hiérarchique et votre niveau de satisfaction au travail. Le questionnaire que nous mettons à votre disposition vous donnera l'occasion de prendre du recul sur votre activité de travail, en même temps qu'elle permet au chercheur d'en faire une lecture critique.

Année académique 2015-2016

Nous voulons analyser à travers les questions suivantes votre vision du chef/manger idéal, nous vous demandons donc d'y répondre en indiquant votre degré d'accord pour chacune des propositions en entourant le chiffre qui vous correspond :

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Diriez-vous que le patron idéal est une personne qui:

A très confiance en elle	1	2	3	4	5
Est prête à prendre des risques sur le plan professionnel	1	2	3	4	5
À de l'assurance	1	2	3	4	5
Sait se débrouiller toute seule	1	2	3	4	5
Est charismatique	1	2	3	4	5
Est une dominatrice	1	2	3	4	5
Défend ses opinions	1	2	3	4	5
Agit comme un chef de famille	1	2	3	4	5
N'exprime pas ses émotions au travail	1	2	3	4	5
Est sensible aux besoins de ses subordonnés	1	2	3	4	5
Est joyeuse et chaleureuse	1	2	3	4	5
Est compréhensive et compatissante	1	2	3	4	5
Accorde de l'importance à réconforter autrui quand les choses vont mal	1	2	3	4	5
Est bienveillante envers ses subordonnés	1	2	3	4	5
S'adresse aux gens avec douceur et gentillesse	1	2	3	4	5
Est persévérante	1	2	3	4	5
Est organisée et rigoureuse	1	2	3	4	5

❖ Parlons à présent d'un homme chef, qu'est-ce qui selon vous le qualifie le plus, positionnez-vous de pas du tout à tout à fait d'accord:

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Il a une très grande confiance en lui	1	2	3	4	5
Il est prêt à prendre des risques sur le plan professionnel	1	2	3	4	5
Il a de l'assurance	1	2	3	4	5
C'est un dominateur	1	2	3	4	5
C'est quelqu'un qui défend ses opinions avec fermeté	1	2	3	4	5
Il a l'esprit de compétition	1	2	3	4	5
Il est sensible aux besoins de ses subordonnés	1	2	3	4	5
C'est quelqu'un de joyeux et chaleureux	1	2	3	4	5
Il est compréhensif et compatissant	1	2	3	4	5
Il accorde de l'importance à réconforter autrui quand les choses vont mal	1	2	3	4	5
C'est quelqu'un de bienveillant envers ses subordonnés	1	2	3	4	5
Il s'adresse aux gens avec douceur et gentillesse	1	2	3	4	5
C'est un homme avec l'esprit de compétition	1	2	3	4	5
C'est un travailleur	1	2	3	4	5
Il est organisé et rigoureux	1	2	3	4	5
Il fait preuve de persévérance envers ses subordonnés	1	2	3	4	5
Il est très professionnel vis-à-vis de ses confrères	1	2	3	4	5
Il a très peu d'estime pour ses subalternes	1	2	3	4	5
Il est agressif	1	2	3	4	5
Il n'exprime pas ses sentiments car ils n'ont pas leur place dans le monde du travail	1	2	3	4	5
C'est un chef de famille et il agit comme tel avec ses collaborateurs	1	2	3	4	5
Il a beaucoup de charisme	1	2	3	4	5

❖ Maintenant, parlons d'une femme-chef, positionnez-vous selon les degrés suivants:

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Elle a un niveau élevé de confiance en elle	1	2	3	4	5
Elle est prête à prendre des risques sur le plan professionnel	1	2	3	4	5
Elle a de l'assurance	1	2	3	4	5
Elle est dominatrice	1	2	3	4	5
C'est quelqu'un qui défend ses opinions avec fermeté	1	2	3	4	5
Elle a l'esprit de compétition	1	2	3	4	5
Elle est sensible aux besoins de ses subordonnés	1	2	3	4	5
Elle est compréhensive et compatissante	1	2	3	4	5
Elle accorde de l'importance à réconforter autrui quand les choses vont mal	1	2	3	4	5
C'est une personne bienveillante vis-à-vis de ses employés	1	2	3	4	5
Elle s'adresse aux gens avec douceur et gentillesse	1	2	3	4	5
C'est un garçon manqué	1	2	3	4	5
Elle a des difficultés à se marier car elle n'a pas le temps de s'occuper d'un foyer	1	2	3	4	5
C'est une personne conciliante	1	2	3	4	5
Elle est plus méchante qu'un homme	1	2	3	4	5
C'est une travailleuse	1	2	3	4	5
Elle est organisée et rigoureuse	1	2	3	4	5
Elle fait preuve de persévérance envers ses subordonnés	1	2	3	4	5
Elle est très professionnelle envers ses confrères	1	2	3	4	5
Elle a très peu d'estime pour ses subordonnés	1	2	3	4	5
Elle est très émotive, même au travail	1	2	3	4	5
C'est une chef de famille et elle agit comme tel avec ses collaborateurs	1	2	3	4	5
Elle a beaucoup de charisme	1	2	3	4	5

❖ Pour finir, merci de nous préciser votre situation en cochant les cases correspondantes:

Sexe : Homme ☐ Femme ☐

Âge : 18-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 et plus ☐

Poste ou fonction occupé(e) :…….

Secteur d'activité : Public ☐ Privé ☐

Type d'entreprise : PME ☐ TPE ☐ ETI ☐ GE ☐

Autre ☐ (Précisez)…….

PME : petite et moyenne entreprise (20 à 249 salariés) **TPE** : très petite entreprise (0 à 19 salariés) **ETI** : entreprise de taille intermédiaire (250 à 5 000 salariés) **GE** : grande entreprise (+ de 5 000 salariés)

Ancienneté : De 0 à 5 ans ☐ 5-10 ans ☐ 11-20 ans ☐ 21 ans et plus ☐

Niveau d'études : Brevet d'études ☐ Baccalauréat ☐ Bac + ☐ Autre ☐

Votre chef est un(e) : homme ☐ femme ☐

Vous êtes : Célibataire ☐ En couple ☐ Fiancé(e) ☐ Marié(e) ☐ Divorcé(e) ☐ Veuf (ve) ☐ Pacsé(e) ☐ Autre ☐ (Précisez)……

Avez-vous eu une période de chômage avant d'accéder au poste que vous occupez actuellement? Oui ☐ Non ☐

Si oui, combien de temps ? Moins de 1 an ☐ Plus de 1 an ☐

Pour plus de renseignements, contactez : liziane.minkoue-pira@univ-grenoble-alpes.fr

Merci pour votre participation !

Annexe 5 : Questionnaire étude 3 Gabon

Enquête sur le Leadership au Gabon 2

Dans le cadre d'une étude doctorale en Psychologie du Travail et des Organisations conduite à l'Université Pierre Mendès France, nous vous sollicitons en tant que salarié. Vos avis nous intéressent et afin de les appréhender au plus près du vécu que vous en avez (relation avec votre patron, vos compétences, vos représentations…), nous mettons à votre disposition un questionnaire que vous compléterez à votre aise, et dont l'exploitation se fera de manière anonyme. L'objectif de cette recherche est double : identifier la représentation que vous avez de votre chef hiérarchique et votre niveau de satisfaction au travail. Le questionnaire que nous mettons à votre disposition vous donnera l'occasion de prendre du recul sur votre activité de travail, en même temps qu'elle permet au chercheur d'en faire une lecture critique.

Style de leadership de votre manager

-Veuillez noter la fréquence d'apparition pour chacun des comportements suivants dans la façon de manager de votre supérieur hiérarchique, les fréquences se notent comme suit:

1	2	3	4	5
Pas du tout	De temps en temps	Quelquefois	Très souvent	Toujours

Mon chef est absent quand on a besoin de lui	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Mon chef retarde au maximum les questions urgentes	1	2	3	4	5
Mon chef évite de prendre les décisions quand il faut	1	2	3	4	5
Il est important pour mon chef de faire les choses avec conviction	1	2	3	4	5
Mon chef cherche différents moyens de résoudre les problèmes qui se présentent à nous	1	2	3	4	5
Mon chef évite d'être impliqué quand il y a des problèmes dans l'entreprise	1	2	3	4	5
Mon chef désigne des responsables pour mener à bien des objectifs fixés	1	2	3	4	5
Mon chef prend en compte les critiques relatives à une question si elles sont appropriées	1	2	3	4	5
Face à un problème, mon chef demande l'avis de ses collaborateurs	1	2	3	4	5
Il est important pour mon chef de travailler en équipe	1	2	3	4	5
Mon chef est optimiste quand il parle de l'avenir de l'entreprise ou du service	1	2	3	4	5
Mon chef prend du temps à accompagner son équipe dans son travail	1	2	3	4	5
Mon chef est satisfait quand son équipe atteint les objectifs fixés	1	2	3	4	5
Mon chef prend en compte les conséquences morales et éthiques de ses décisions	1	2	3	4	5
Mon chef pense que ses collaborateurs ont des besoins, des compétences et des désirs différents	1	2	3	4	5
Mon chef aide ses collaborateurs à développer leurs atouts	1	2	3	4	5
Mon chef a confiance dans le fait que les objectifs fixés seront atteints	1	2	3	4	5
Mon chef est enthousiaste quand il parle de ce qui doit être	1	2	3	4	5
Mon chef aide ses collaborateurs en échange de leurs efforts	1	2	3	4	5
Mon chef est très convaincant quand il parle du futur	1	2	3	4	5
Mon chef considère ses collaborateurs comme des individus différents et particuliers plutôt que comme les membres d'un groupe	1	2	3	4	5
Mon chef précise clairement ce que ses collaborateurs peuvent attendre de lui quand ils atteignent leurs buts	1	2	3	4	5

Mon chef suggère des pistes ou points de vue différents à ses collaborateurs pour les aider à accomplir une mission	1	2	3	4	5
Mon chef se comporte comme un père avec moi	1	2	3	4	5

V-Satisfaction professionnelle :

À présent, nous souhaitons mesurer votre niveau de satisfaction professionnelle au regard du contexte dans lequel vous travaillez. Merci de préciser si ces affirmations sont en adéquations avec votre cas :

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Votre travail correspond à ce que vous souhaitiez faire	1	2	3	4	5
Les avantages offerts par votre emploi, votre entreprise vous poussent à travailler efficacement	1	2	3	4	5
Les conditions de travail dans votre entreprise sont bonnes et vous plaisent	1	2	3	4	5
Les horaires de travail ne sont pas contraignants et ça vous laisse du temps pour faire ce qui vous tient à cœur	1	2	3	4	5
L'emploi que vous occupez présente des perspectives d'évolution professionnelle	1	2	3	4	5
Vous ne vous inquiétez pas de votre avenir professionnel car tout est clair en termes de perspectives d'évolution	1	2	3	4	5
Les relations de travail sont au beau fixe avec vos collègues	1	2	3	4	5
Votre chef met tout en œuvre pour garantir de bonnes conditions de travail	1	2	3	4	5
Il existe entre votre chef et vous une relation de confiance et cela vous motive	1	2	3	4	5
Le salaire que vous percevez correspond à vos attentes	1	2	3	4	5
Vous envisagez de changer d'emploi car les conditions de travail ne vous satisfont pas	1	2	3	4	5
L'emploi que vous occupez actuellement ne correspond pas à ce que vous souhaitiez faire	1	2	3	4	5
L'ambiance de travail dans votre entreprise est mauvaise et ça a un impact sur le travail que vous fournissez	1	2	3	4	5

VI-Caractéristiques sociodémographiques :

Pour finir, merci de nous préciser votre situation en cochant la case correspondant :

Sexe : Homme ☐ Femme ☐

Âge : 18-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 et plus ☐

Poste ou fonction occupée:

Secteur d'activité : Public ☐ Privé ☐

Type d'entreprise[31] : PME ☐ TPE ☐ ETI ☐ GE ☐

Autre ☐ (Précisez)…….

Ancienneté : Moins de 5 ans ☐ 5-10 ans ☐ 11-20 ans ☐ 21 ans et plus ☐

Niveau d'études : Brevet d'études ☐ Baccalauréat ☐ Bac + ☐ Autre ☐

Votre chef est un(e) : homme ☐ femme ☐

Vous êtes : Célibataire ☐ Fiancé(e) ☐ Marié(e) ☐ Divorcé(e) ☐ Veuf (ve) ☐

Autre ☐ (Précisez)……..

Avez-vous eu une période de chômage avant d'accéder au poste que vous occupez actuellement? Oui ☐ Non ☐

Si oui, combien de temps ? Moins de 1 an ☐ Plus de 1 an ☐

Quelle est la place que le travail occupe dans votre vie ?.....

Merci pour votre participation !

Pour plus de renseignements, contactez : lizianepira@gmail.com

[31] PME : petite et moyenne entreprise (20 à 249 salariés) TPE : très petite entreprise (0 à 19 salariés)
ETI : entreprise de taille intermédiaire (250 à 5 000 salariés) GE : grande entreprise (+ de 5 000 salariés)

Annexe 6 : Questionnaire étude 3 France

Étude universitaire sur le leadership

Dans le cadre d'une étude doctorale en Psychologie du Travail et des Organisations conduite à l'Université Pierre Mendès France, nous vous sollicitons en tant que salarié. Vos avis nous intéressent et afin de les appréhender au plus près du vécu que vous en avez (relation avec votre patron, vos compétences, vos représentations...), nous mettons à votre disposition un questionnaire que vous compléterez à votre aise, et dont l'exploitation se fera de manière anonyme. L'objectif de cette recherche est double : identifier la représentation que vous avez de votre chef hiérarchique et votre niveau de satisfaction au travail. Le questionnaire que nous mettons à votre disposition vous donnera l'occasion de prendre du recul sur votre activité de travail, en même temps qu'elle permet au chercheur d'en faire une lecture critique.

Veuillez noter la fréquence d'apparition pour chacun des comportements suivants dans la façon de manager de votre supérieur hiérarchique, les fréquences se notent comme suit:

1	2	3	4	5
Pas du tout	De temps en temps	Quelquefois	Très souvent	Toujours

Mon chef est absent quand on a besoin de lui	1	2	3	4	5
Mon chef retarde au maximum les questions urgentes	1	2	3	4	5
Mon chef évite de prendre les décisions quand il le faut	1	2	3	4	5
Il est important pour mon chef de faire les choses avec conviction	1	2	3	4	5
Mon chef cherche différents moyens de résoudre les problèmes qui se présentent à nous	1	2	3	4	5
Mon chef évite d'être impliqué quand il y a des problèmes dans l'entreprise	1	2	3	4	5
Mon chef désigne des responsables de projets pour mener à bien les objectifs fixés	1	2	3	4	5
Mon chef prend en compte les critiques relatives à une décision	1	2	3	4	5
Face à un problème, mon chef demande l'avis de ses collaborateurs	1	2	3	4	5
Il est important pour mon chef de travailler en équipe	1	2	3	4	5
Mon chef prend du temps pour accompagner son équipe dans son travail	1	2	3	4	5
Mon chef est satisfait quand son équipe atteint les objectifs fixés	1	2	3	4	5
Mon chef pense que ses collaborateurs ont des besoins, des compétences et des désirs différents	1	2	3	4	5
Mon chef aide ses collaborateurs à développer leurs atouts	1	2	3	4	5
Mon chef a confiance dans le fait que les objectifs fixés seront atteints	1	2	3	4	5
Mon chef est enthousiaste quand il parle du travail qui doit être effectué	1	2	3	4	5
Mon chef aide ses collaborateurs en échange de leurs efforts	1	2	3	4	5
Mon chef est très convaincant quand il parle du futur	1	2	3	4	5
Mon chef considère ses collaborateurs comme des individus différents et particuliers plutôt que comme les membres d'un groupe	1	2	3	4	5
Mon chef précise clairement ce que ses collaborateurs peuvent attendre de lui quand ils atteignent leurs buts	1	2	3	4	5
Mon chef suggère des pistes ou points de vue différents à ses collaborateurs pour les aider à accomplir une mission	1	2	3	4	5
Mon chef se comporte comme un père (une mère) avec moi					

	1	2	3	4	5

❖ À présent, nous souhaitons mesurer votre niveau de satisfaction professionnelle au regard du contexte dans lequel vous travaillez. Merci de préciser si ces affirmations sont en adéquations avec votre cas :

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Votre travail correspond à ce que vous souhaitiez faire	1	2	3	4	5
Les avantages offerts par votre emploi, votre entreprise vous poussent à travailler efficacement	1	2	3	4	5
Les conditions de travail dans votre entreprise sont bonnes et vous plaisent	1	2	3	4	5
Les horaires de travail ne sont pas contraignants et ça vous laisse du temps pour faire ce qui vous tient à cœur	1	2	3	4	5
L'emploi que vous occupez présente des perspectives d'évolution professionnelle	1	2	3	4	5
Vous ne vous inquiétez pas de votre avenir professionnel car tout est clair en termes de perspectives d'évolution	1	2	3	4	5
Les relations de travail sont au beau fixe avec vos collègues	1	2	3	4	5
Votre patron met tout en œuvre pour garantir de bonnes conditions de travail	1	2	3	4	5
Il existe entre votre chef et vous une relation de confiance et cela vous motive	1	2	3	4	5
Le salaire que vous percevez correspond à vos attentes	1	2	3	4	5
Vous envisagez de changer d'emploi car les conditions de travail ne vous satisfont pas	1	2	3	4	5
L'emploi que vous occupez actuellement ne correspond pas à ce que vous souhaitiez faire	1	2	3	4	5
L'ambiance de travail dans votre entreprise est mauvaise et ça a un impact sur le travail que vous fournissez	1	2	3	4	5

❖ Pour finir, merci de nous préciser votre situation en cochant les cases correspondantes:

Sexe : Homme ☐ Femme ☐

Âge : 18-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 et plus ☐

Poste ou fonction occupé(e) :…….

Secteur d'activité : Public ☐ Privé ☐

Type d'entreprise : PME ☐ TPE ☐ ETI ☐ GE ☐

Autre ☐ (Précisez)…….

PME : petite et moyenne entreprise (20 à 249 salariés) **TPE** : très petite entreprise (0 à 19 salariés) **ETI** : entreprise de taille intermédiaire (250 à 5 000 salariés) **GE** : grande entreprise (+ de 5 000 salariés)

Ancienneté : De 0 à 5 ans ☐ 5-10 ans ☐ 11-20 ans ☐ 21 ans et plus ☐

Niveau d'études : Brevet d'études ☐ Baccalauréat ☐ Bac + ☐ Autre ☐

Votre chef est un(e) : homme ☐ femme ☐

Vous êtes : Célibataire ☐ En couple ☐ Fiancé(e) ☐ Marié(e) ☐ Divorcé(e) ☐ Veuf (ve) ☐ Pacsé(e) ☐ Autre ☐ (Précisez)……

Avez-vous eu une période de chômage avant d'accéder au poste que vous occupez actuellement? Oui ☐ Non ☐

Si oui, combien de temps ? Moins de 1 an ☐ Plus de 1 an ☐

Pour plus de renseignements, contactez : liziane.minkoue-pira@univ-grenoble-alpes.fr

Merci pour votre participation !

Annexe 7 : Conditions d'application Gabon

Conditions d'application régression leadership et satisfaction

Résidus doivent suivre une loi normale

1. Kolmogorov Smirnoff

Tests non paramétriques

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

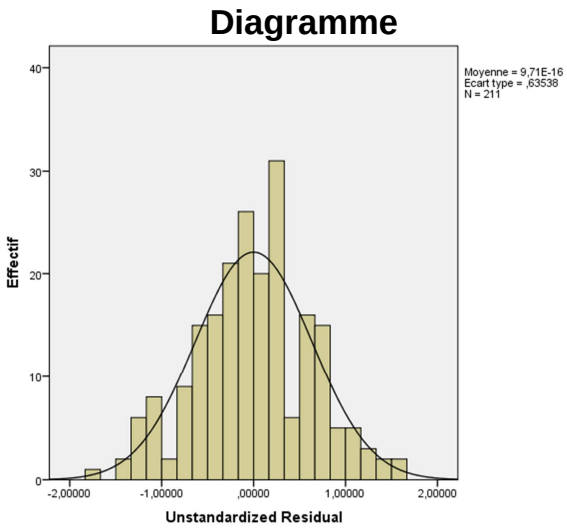
		Unstandardized Residual
N		211
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	0E-7
	Écart-type	,63 538 483
Différences les plus extrêmes	Absolue	,051
	Positive	,051
	Négative	-,028
Z de Kolmogorov-Smirnov		,734
Signification asymptotique (bilatérale)		,654

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Le test est non significatif, donc la condition est respectée, mais il évalue aveuglément les écarts à la normalité. Si le test est significatif, mais que les autres conditions sont respectées (cf. courbe gaussienne, QQ plot et cook, levier, RSS) ce n'est pas grave.

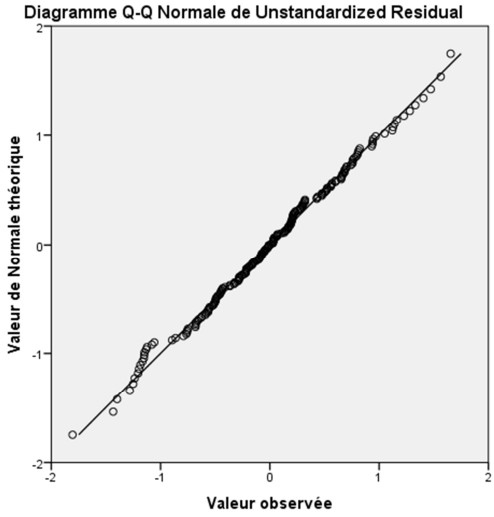
2. Histogramme des résidus + courbe de la loi normale : Doit suivre la loi normale



La courbe est gaussienne, donc il semblerait qu'elle suive une loi normale.

3. QQ plot : permet de repérer les individus déviants

PPlot



Les individus se regroupent quasiment tous sur la droite, il nous semble que les observations suivent une loi normale. Nous allons vérifier d'autres indicateurs pour conforter ou non notre observation.

4. Vérifier les valeurs de COOK, LEVIER et RSS : permet de repérer les individus déviants

- Cook (COO_1) et levier (LEV_1) : regarder s'il n'y a pas de gros gap entre les valeurs

Nous ne constatons aucun gap particulier entre les observations.

- RSS (SDR_1) : regarder les valeurs supérieures à 3,5 ou -3,5.

Aucune valeur ne sort de l'intervalle -3,5 3,5. Ce qui confirme notre observation précédente.

La variance des résidus doit être constante

1. On créer une variable : racine des résidus absolus :

Transformer → calculer la variable

Variable cible : RRA (nom de la nouvelle variable)
*Dans expression numérique : ABS(RES_1) **0,5*

Cela créer une nouvelle colonne dans notre jeu de données.

2. Régression des valeurs prédites (PRE) (VI) sur la racine des résidus absolus (RRA) (VD) : doit être Non significative

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,254	1	,254	3 097	,080[b]
	Résidu	17 164	209	,082		
	Total	17 419	210			

a. Variable dépendante : racine des résidus absolus

b. Valeurs prédites : (constantes), Unstandardized Predicted Value

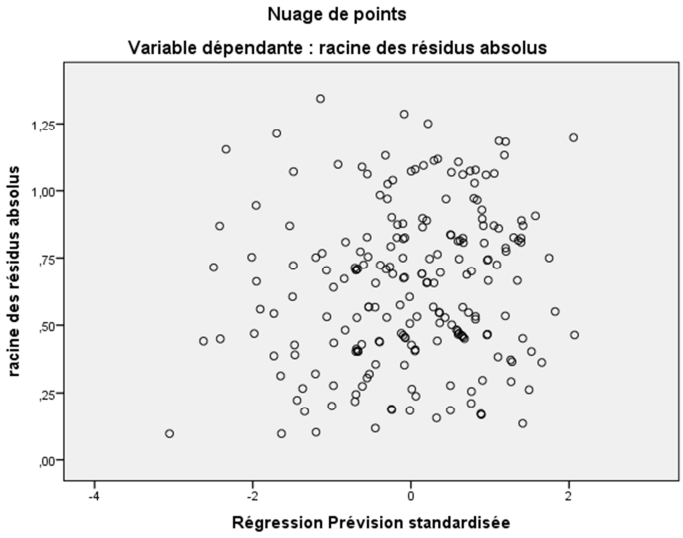
Lorsque nous regardons nos résultats ici, nous remarquons qu'ils sont non significatifs. Cette condition est par conséquent remplie.

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,279	,208		1,343	,181
	Unstandardized Predicted Value	,116	,066	,121	1,760	,080

a. Variable dépendante : racine des résidus absolus

Diagrammes



Le nuage de point doit être rond, ICI OK. Il est différent d'une distribution problématique quand par exemple le nuage de points forme un entonnoir.

Les résidus doivent être indépendants

Pour cela, nous nous sommes assurée que les réponses soient indépendantes et en faisant en sorte que les répondants ne soient pas influencés par les autres. C'est pour cela nous avons opté pour une passation individuelle.

La régression du leadership sur la satisfaction

Régression

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Leadership transactionnel G, Leadership laisser-faire G, Leadership transformationnel G[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : MSProG

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,428[a]	,183	,171	,63 997

a. Valeurs prédites : (constantes), Leadership transactionnel G, Leadership laisser-faire G, Leadership transformationnel G

b. Variable dépendante : MSProG

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	18 966	3	6 322	15 436	,000[b]
	Résidu	84 780	207	,410		
	Total	103 746	210			

a. Variable dépendante : MSProG (satisfaction professionnelle générale)

b. Valeurs prédites : (constantes), Leadership transactionnel G, Leadership laisser-faire G, Leadership transformationnel G

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,682	,260		6 470	,000
	Leadership transformationnel G	,357	,086	,430	4 159	,000
	Leadership laisser-faire G	,072	,052	,090	1,399	,163
	Leadership transactionnel G	,007	,093	,008	,078	,938

a. Variable dépendante : MSProG

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	N
Prévision	22 316	37 708	31 490	,30 052	211
Erreur Prévision	-3 053	2 069	,000	1 000	211
Erreur standard de la prévision	,046	,175	,084	,027	211
Prévision corrigée	22 324	38 341	31 493	,30 165	211
Résidu	-18 051	16 544	,00000	,63 538	211
Erreur Résidu	-2 821	2 585	,000	,993	211
Stud. Résidu	-2 848	2 592	,000	1,003	211
Résidu supprimé	-18 397	16 636	-,00024	,64 877	211
Stud. Résidu supprimé	-2 898	2 629	,000	1,008	211
Mahal. Distance	,112	14 624	2 986	2 782	211
Distance de Cook	,000	,083	,005	,012	211
Bras de levier centré	,001	,070	,014	,013	211

a. Variable dépendante : MSProG

Régression style transformationnel

Régression

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Leadership transformationnel G[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : MSProG

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,418[a]	,175	,171	,63 992

a. Valeurs prédites : (constantes), Leadership transformationnel G

b. Variable dépendante : MSProG

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	18 162	1	18 162	44 352	,000[b]
	Résidu	85 584	209	,409		
	Total	103 746	210			

a. Variable dépendante : MSProG

b. Valeurs prédites : (constantes), Leadership transformationnel G

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,885	,195		9 675	,000		
	Leadership transformationnel G	,347	,052	,418	6 660	,000	1 000	1 000

a. Variable dépendante : MSProG

Diagnostics de colinéarité[a]

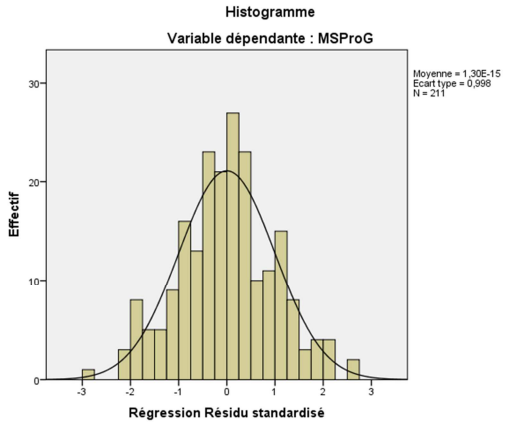
Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	Leadership transformationnel G
1	1	1,974	1 000	,01	,01
	2	,026	8 731	,99	,99

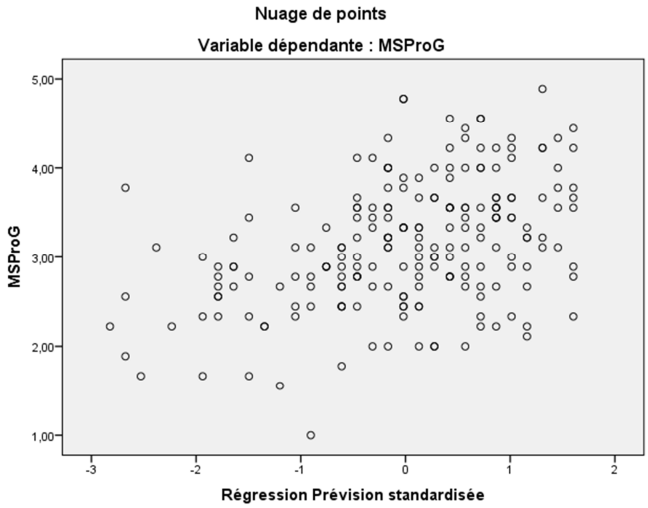
a. Variable dépendante : MSProG

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	N
Prévision	23 189	36 205	31 490	,29 408	211
Résidu	-18 829	16 345	,00000	,63 839	211
Erreur Prévision	-2 823	1,603	,000	1 000	211
Erreur Résidu	-2 942	2 554	,000	,998	211

a. Variable dépendante : MSProG





Régression style transactionnel

Régression

Variables introduites/supprimées[a]

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11 554	1	11 554	26 193	,000[b]
	Résidu	92 192	209	,441		
	Total	103 746	210			

a. Variable dépendante : MSProG

b. Valeurs prédites : (constantes), Leadership transactionnel G

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Leadership transactionnel G[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : MSProG

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,334[a]	,111	,107	,66 416

a. Valeurs prédites : (constantes), Leadership transactionnel G

b. Variable dépendante : MSProG

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2 025	,224		9 026	,000		
	Leadership transactionnel G	,301	,059	,334	5 118	,000	1 000	1 000

a. Variable dépendante : MSProG

Diagnostics de colinéarité[a]

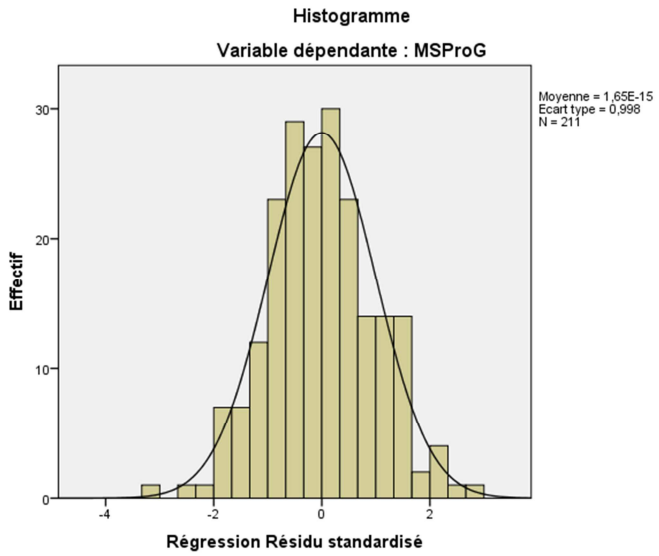
Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	Leadership transactionnel G
1	1	1,979	1 000	,01	,01
	2	,021	9 710	,99	,99

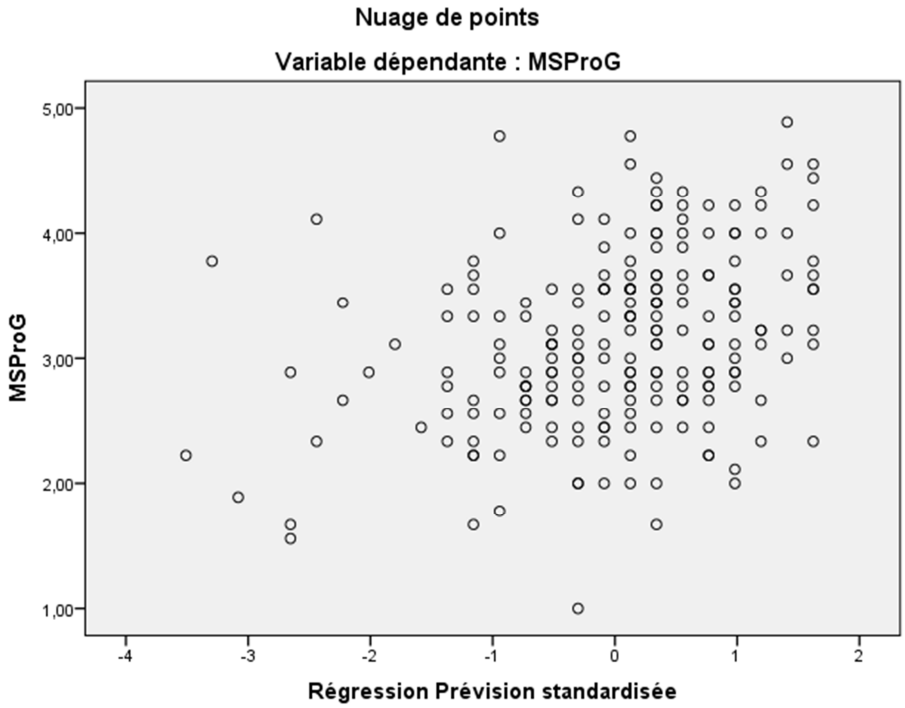
a. Variable dépendante : MSProG

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	N
Prévision	23 259	35 296	31 490	,23 456	211
Résidu	-20 781	18 500	,00000	,66 258	211
Erreur Prévision	-3 509	1,622	,000	1 000	211
Erreur Résidu	-3 129	2 786	,000	,998	211

a. Variable dépendante : MSProG





Régression style Laisser-faire

Régression

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Leadership laisser-faire G[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : MSProG

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,003[a]	,000	-,005	,70 455

a. Valeurs prédites : (constantes), Leadership laisser-faire G

b. Variable dépendante : MSProG

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,001	1	,001	,002	,967[b]
	Résidu	103 745	209	,496		
	Total	103 746	210			

a. Variable dépendante : MSProG

b. Valeurs prédites : (constantes), Leadership laisser-faire G

Coefficients[a]

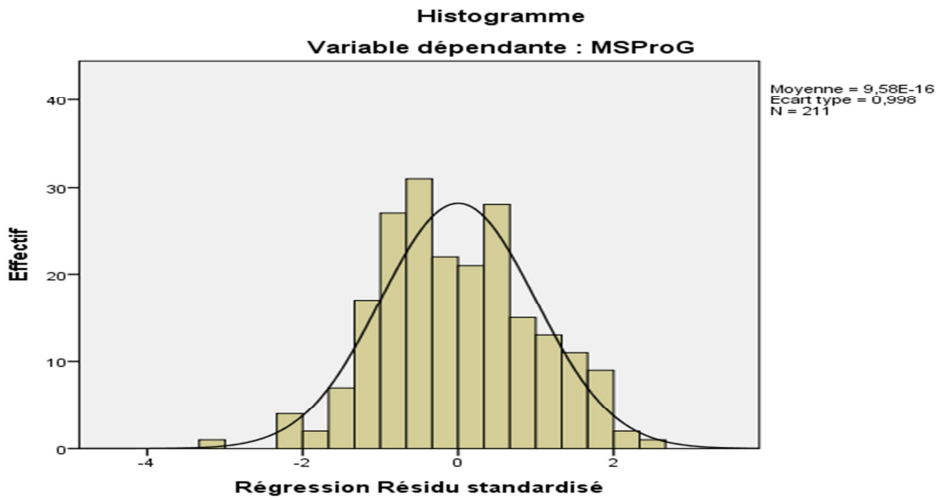
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3 145	,119		26 374	,000
	Leadership laisser-faire G	,002	,056	,003	,041	,967

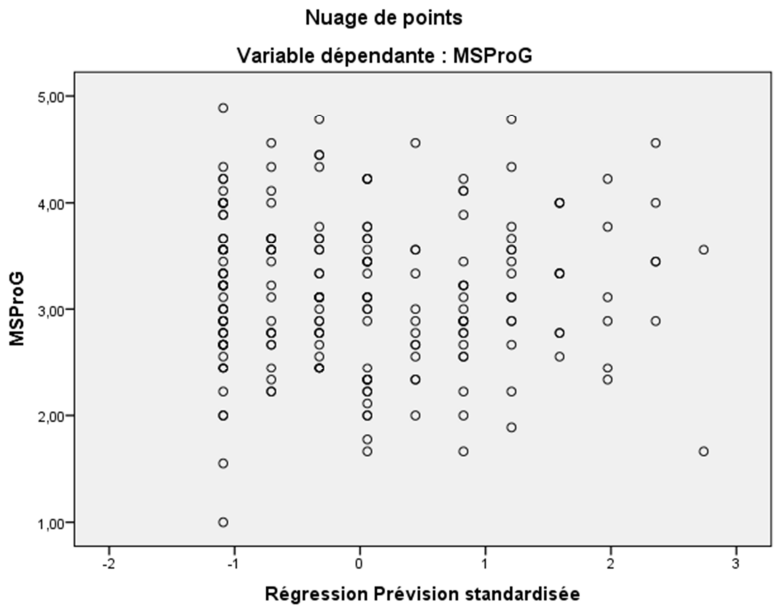
a. Variable dépendante : MSProG

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	N
Prévision	31 468	31 545	31 490	,00201	211
Résidu	-21 468	17 420	,00000	,70 287	211
Erreur Prévision	-1,091	2 740	,000	1 000	211
Erreur Résidu	-3 047	2 473	,000	,998	211

a. Variable dépendante : MSProG




Nuage de points
Variable dépendante : MSProG
MSProG
5,00
4,00
3,00
2,00
1,00
-2
-1
0
1
2
3
Régression Prévision standardisée

Annexe 8 : Conditions d'application France

Conditions d'application 1 (France) (Leadership transformationnel sur la satisfaction professionnelle des subordonnés)

Les résidus doivent suivre la loi normale

1ère étape : Régression de la VI sur la VD puis on analyse les conditions d'application d'une régression

1. Test de Kolmogorov et Smirnov : doit être non significatif

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

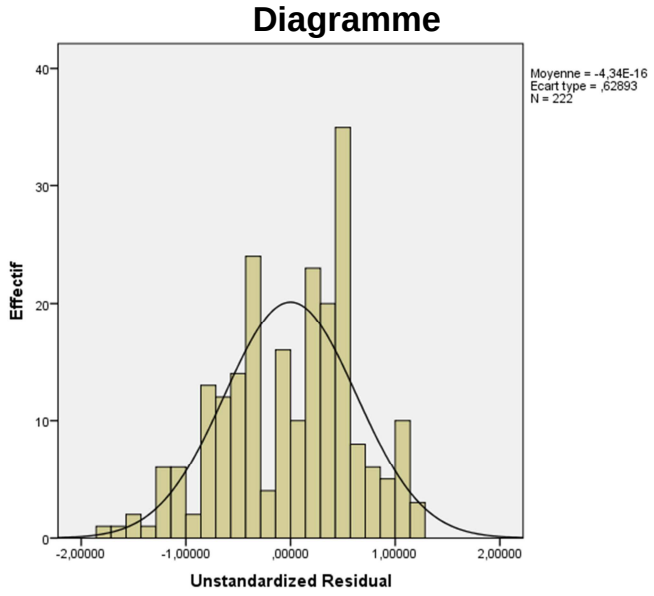
		Unstandardized Residual
N		222
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	0E-7
	Écart-type	,62 892 596
Différences les plus extrêmes	Absolue	,097
	Positive	,069
	Négative	-,097
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,444
Signification asymptotique (bilatérale)		,031

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Le test est significatif, donc la condition n'est pas respectée (mais il évalue aveuglément les écarts à la normalité. Si le test est non significatif, mais que les autres conditions sont respecter (cf. courbe gaussienne, QQ plot et cook, levier, RSS) ce n'est pas grave. Nous testons donc les autres conditions.

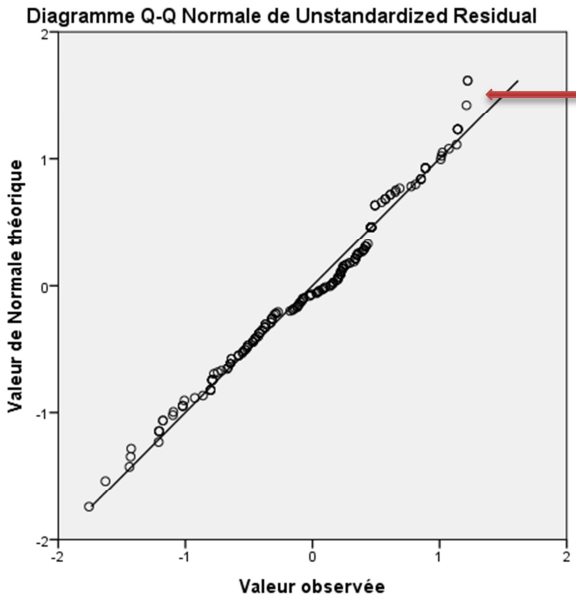
2. Histogramme des résidus + Courbe de la loi normale : doivent suivre une loi normale



La courbe est gaussienne, donc il semblerait qu'elle suive une loi normale.

3. QQ plot : permet de repérer les individus déviants

Unstandardized Residual



Quelques individus qui semblent s'éloigner légèrement de la droite

Les individus se regroupent quasiment tous sur la droite, il nous semble que les observations suivent une loi normale (il y a tout de même quelques individus qui semblent, selon nous, s'éloigner légèrement de la droite). Nous allons vérifier d'autres indicateurs pour conforter ou non notre observation.

4. **Vérifier les valeurs de COOK, LEVIER et RSS : permet de repérer les individus déviants**

- Cook (COO_1) et levier (LEV_1) : regarder s'il n'y a pas de gros gap entre les valeurs
  Nous ne constatons aucun gap particulier entre les observations.
- RSS (SDR_1) : regarder les valeurs supérieures à 3,5 ou -3,5.
  Aucune valeur ne sort de l'intervalle -3,5 3,5. Ce qui confirme notre observation précédente.

La variance des résidus doit être constante

3. **On crée une nouvelle variable : racine des résidus absolus :**

Transformer → calculer la variable

Variable cible : RRA (nom de la nouvelle variable)
*Dans expression numérique : ABS(RES_1)**0,5*

Cela créer une nouvelle colonne.

4. Régression des valeurs prédites (PRE) (VI) sur la racine des résidus absolus (RRA) (VD) : doit être Non significative

Régression

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,036	1	,036	,620	,432[b]
	Résidu	12 941	220	,059		
	Total	12 977	221			

a. Variable dépendante : Racine des Résidus Absolus

b. Valeurs prédites : (constantes), Unstandardized Predicted Value

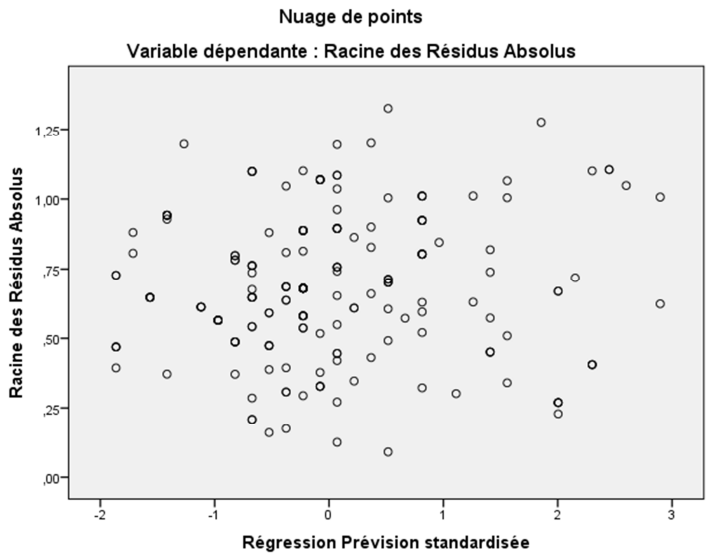
Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,797	,145		5 495	,000
	Unstandardized Predicted Value	-,034	,043	-,053	-,787	,432

a. Variable dépendante : Racine des Résidus Absolus

Lorsque nous regardons nos résultats ici, nous remarquons qu'ils sont non significatifs. Cette condition est par conséquent remplie.

Diagrammes



Le nuage de point forme un rond, donc ICI C'EST OK.

Les résidus doivent être indépendants

Pour cela, nous nous sommes assurée que les réponses soient indépendantes et en faisant en sorte que les répondants ne soient pas influencés par les autres. C'est pour cela nous avons opté pour la passation individuelle.

2e étape : nous interprétons à présent notre régression

Régression

Variables introduites/supprimées

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Moyenne Style de Leadership transformationnel	.	Entrée

a. Variable dépendante : Moyenne Générale de Satisfaction Professionnelle

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,514[a]	,264	,261	,63 035

a. Valeurs prédites : (constantes), Moyenne Style de Leadership transformationnel

b. Variable dépendante : Moyenne Générale de Satisfaction Professionnelle

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	31 396	1	31 396	79 013	,000[b]
	Résidu	87 416	220	,397		
	Total	118 812	221			

a. Variable dépendante : Moyenne Générale de Satisfaction Professionnelle

b. Valeurs prédites : (constantes), Moyenne Style de Leadership transformationnel

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,788	,178		10 025	,000
	Moyenne Style de Leadership transformationnel	,448	,050	,514	8 889	,000

a. Variable dépendante : Moyenne Générale de Satisfaction Professionnelle

Conditions d'application 2 (Leadership transactionnel)

1ère étape : Régression de la VI sur la VD puis on analyse les conditions d'application d'une régression

Les résidus doivent suivre la loi normale

1. **Test de Kolmogorov et Smirnov : doit être non significatif**

Tests non paramétriques

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		Unstandardized Residual
N		222
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	0E-7
	Écart-type	,66 808 883
Différences les plus extrêmes	Absolue	,070
	Positive	,051
	Négative	-,070
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,049
Signification asymptotique (bilatérale)		,221

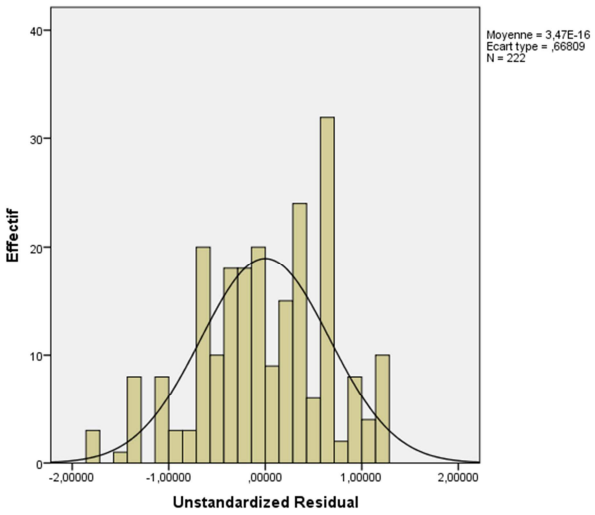
a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Le test est non significatif, donc la condition est respectée.

2. **Histogramme des résidus + Courbe de la loi normale : doivent suivre une loi normale**

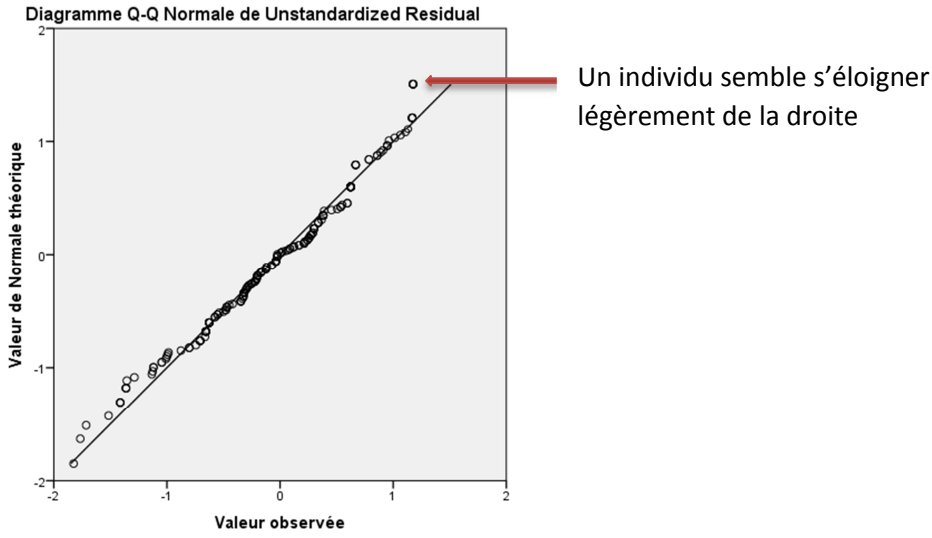
Diagramme



La courbe est gaussienne, donc il semblerait qu'elle suive une loi normale.

3. **QQ plot : permet de repérer les individus déviants**

Unstandardized Residual



Les individus se regroupent quasiment tous sur la droite, il nous semble que les observations suivent une loi normale (il y a tout de même un individu qui semble, selon nous, s'éloigner légèrement de la droite). Nous allons vérifier d'autres indicateurs pour conforter ou non notre observation.

4. **Vérifier les valeurs de COOK, LEVIER et RSS : permet de repérer les individus déviants**

- Cook (COO_1) et levier (LEV_1) : regarder s'il n'y a pas de gros gap entre les valeurs
  Nous ne constatons aucun gap particulier entre les observations.
  RSS (SDR_1) : regarder les valeurs supérieures à 3,5 ou -3,5. Aucune valeur ne sort de l'intervalle -3,5 3,5. Ce qui confirme notre observation précédente.

La variance des résidus doit être constante

1. **On crée une nouvelle variable : racine des résidus absolus :**

Transformer → calculer la variable

Variable cible : RRA (nom de la nouvelle variable)
*Dans expression numérique : ABS(RES_1)**0,5*

Cela créer une nouvelle colonne.

2. Régression des valeurs prédites (PRE) (VI) sur la racine des résidus absolus (RRA) (VD) : doit être Non significative

Régression

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,013	1	,013	,137	,711[b]
	Résidu	20 157	220	,092		
	Total	20 170	221			

a. Variable dépendante: Unstandardized Predicted Value

b. Valeurs prédites : (constantes), Racine des Résidus Absolus

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3 347	,055		60 902	,000
	Racine des Résidus Absolus	-,028	,074	-,025	-,371	,711

a. Variable dépendante : Unstandardized Predicted Value

Lorsque nous regardons nos résultats ici, nous remarquons qu'ils sont non significatifs. Cette condition est par conséquent remplie.

Les résidus doivent être indépendants

Pour cela, nous nous sommes assurée que les réponses soient indépendantes et en faisant en sorte que les répondants ne soient pas influencés par les autres. C'est pour cela nous avons opté pour la passation individuelle.

2e étape, interpréter la régression

Régression

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Moyenne Style de Leadership Transactionnel[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : Moyenne Générale de Satisfaction Professionnelle

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,412[a]	,170	,166	,66 961

a. Valeurs prédites : (constantes), Moyenne Style de Leadership transactionnel

b. Variable dépendante : Moyenne Générale de Satisfaction Professionnelle

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	20 170	1	20 170	44 985	,000[b]
	Résidu	98 642	220	,448		
	Total	118 812	221			

a. Variable dépendante : Moyenne Générale de Satisfaction Professionnelle

b. Valeurs prédites : (constantes), Moyenne Style de Leadership transactionnel

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,957	,209		9 355	,000
	Moyenne Style de Leadership transactionnel	,404	,060	,412	6 707	,000

a. Variable dépendante : Moyenne Générale de Satisfaction Professionnelle

Conditions d'application 3 (Leadership laisser-faire)

Les résidus doivent suivre la loi normale

1ère étape : Régression de la VI sur la VD puis on analyse les conditions d'application d'une régression

1. **Test de Kolmogorov et Smirnov : doit être non significatif**

Tests non paramétriques

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		Unstandardized Residual
N		222
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	0E-7
	Écart-type	,71 331 974
Différences les plus extrêmes	Absolue	,080
	Positive	,080
	Négative	-,078
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,189
Signification asymptotique (bilatérale)		,118

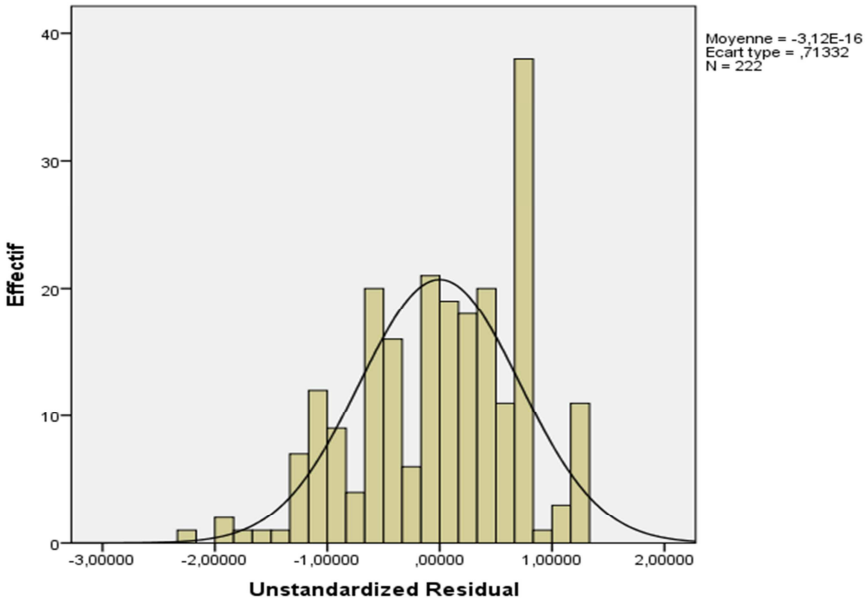
a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Le test est non significatif, donc la condition est respectée.

2. **Histogramme des résidus + Courbe de la loi normale : doivent suivre une loi normale**

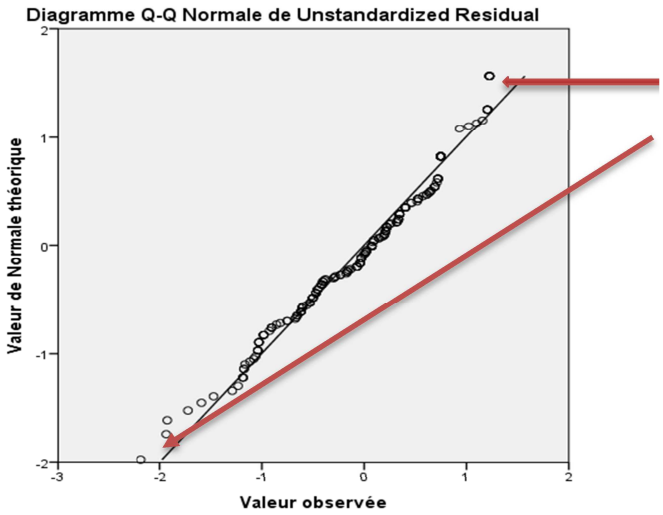
Diagramme



La courbe est gaussienne, donc il semblerait qu'elle suive une loi normale.

3. **QQ plot : permet de repérer les individus déviants**

Unstandardized Residual



Quelques individus qui semblent s'éloigner légèrement de la droite

Les individus se regroupent quasiment tous sur la droite, il nous semble que les observations suivent une loi normale (il y a tout de même quelques individus qui semblent, selon nous, s'éloigner légèrement de la droite). Nous allons vérifier d'autres indicateurs pour conforter ou non notre observation.

4. **Vérifier les valeurs de COOK, LEVIER et RSS : permet de repérer les individus déviants**

- Cook (COO_1) et levier (LEV_1) : regarder s'il n'y a pas de gros gap entre les valeurs
  Nous ne constatons aucun gap particulier entre les observations.
- RSS (SDR_1) : vérifier les valeurs supérieures à 3,5 ou -3,5.
  Aucune valeur ne sort de l'intervalle -3,5 3,5. Ce qui confirme notre observation précédente.

La variance des résidus doit être constante

1. **On crée une nouvelle variable : racine des résidus absolus :**

Transformer → calculer la variable

Variable cible : RRA (nom de la nouvelle variable)
*Dans expression numérique : ABS(RES_1)**0,5*

Cela créer une nouvelle colonne.

2. Régression des valeurs prédites (PRE) (VI) sur la racine des résidus absolus (RRA) (VD) :
   doit être Non significative

ANOVA[a]

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.

1	Régression	,429	1	,429	5 117	,025[b]
	Résidu	18 446	220	,084		
	Total	18 875	221			

a. Variable dépendante : Racine des Résidus Absolus

b. Valeurs prédites : (constantes), Unstandardized Predicted Value

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,570	,383		4 103	,000
	Unstandardized Predicted Value	-,260	,115	-,151	-2,262	,025

a. Variable dépendante : Racine des Résidus Absolus

Lorsque nous regardons nos résultats ici, nous remarquons qu'ils sont significatifs. Cette condition n'est par conséquent remplie. Ce qui peut remettre en cause la réalisation de la régression entre le style transformationnel et le niveau de satisfaction professionnelle des salariés. Mais toutes les autres conditions sont remplies.

Les résidus doivent être indépendants

Pour cela, nous nous sommes assurée que les réponses soient indépendantes et en faisant en sorte que les répondants ne soient pas influencés par les autres. C'est pour cela nous avons opté pour la passation individuelle.

2e étape : interprétation de la régression.

Régression

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Moyenne Style de Leadership Laisser-Faire[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : Moyenne Générale de Satisfaction Professionnelle

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,231[a]	,054	,049	,71 494

a. Valeurs prédites : (constantes), Moyenne Style de Leadership Laisser-Faire

b. Variable dépendante : Moyenne Générale de Satisfaction Professionnelle

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6 361	1	6 361	12 445	,001[b]
	Résidu	112 450	220	,511		
	Total	118 812	221			

a. Variable dépendante : Moyenne Générale de Satisfaction Professionnelle

b. Valeurs prédites : (constantes), Moyenne Style de Leadership Laisser-Faire

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3 702	,116		31 812	,000
	Moyenne Style de Leadership Laisser-Faire	-,172	,049	-,231	-3 528	,001

a. Variable dépendante : Moyenne Générale de Satisfaction Professionnelle

Annexe 9 : Items retenus après analyses confirmatoires

- ***Échelle-chef idéal (France)***

A très confiance en elle
Est prête à prendre des risques sur le plan professionnel
A de l'assurance
Sait se débrouiller toute seule
Est charismatique
Est une dominatrice
Défend ses opinions
Agit comme un chef de famille
N'exprime pas ses émotions au travail
Est sensible aux besoins de ses subordonnés
Est joyeuse et chaleureuse
Est compréhensive et compatissante
Accorde de l'importance à réconforter autrui quand les choses vont mal
Est bienveillante envers ses subordonnés
S'adresse aux gens avec douceur et gentillesse
Est persévérante
Est organisée et rigoureuse

- ***Échelle chef homme (France)***

Il a une très grande confiance en lui
Il est prêt à prendre des risques sur le plan professionnel
Il a de l'assurance
C'est un dominateur
C'est quelqu'un qui défend ses opinions avec fermeté
Il a l'esprit de compétition
Il est sensible aux besoins de ses subordonnés
C'est quelqu'un de joyeux et chaleureux
Il est compréhensif et compatissant
Il accorde de l'importance à réconforter autrui quand les choses vont mal
C'est quelqu'un de bienveillant envers ses subordonnés
Il s'adresse aux gens avec douceur et gentillesse
C'est un homme avec l'esprit de compétition
C'est un travailleur
Il est organisé et rigoureux
Il fait preuve de persévérance envers ses subordonnés
Il est très professionnel vis-à-vis de ses confrères
Il a très peu d'estime pour ses subalternes
Il est agressif
Il n'exprime pas ses sentiments car ils n'ont pas leur place dans le monde du travail
C'est un chef de famille et il agit comme tel avec ses collaborateurs
Il a beaucoup de charisme

- ***Échelle chef femme (France)***

Elle a un niveau élevé de confiance en elle
Elle est prête à prendre des risques sur le plan professionnel
Elle a de l'assurance
C'est quelqu'un qui défend ses opinions avec fermeté
Elle a l'esprit de compétition
Elle est sensible aux besoins de ses subordonnés
Elle est compréhensive et compatissante
Elle accorde de l'importance à réconforter autrui quand les choses vont mal
C'est une personne bienveillante vis-à-vis de ses subordonnés
Elle s'adresse aux gens avec douceur et gentillesse
Elle a des difficultés à se marier car elle n'a pas le temps de s'occuper d'un foyer
C'est une personne conciliante
Elle est plus méchante qu'un homme
C'est une travailleuse
Elle est organisée et rigoureuse
Elle fait preuve de persévérance envers ses subordonnés
Elle est très professionnelle envers ses confrères
C'est une chef de famille et elle agit comme tel avec ses subordonnés
Elle a beaucoup de charisme

- ***Échelle style de leadership du manager (France)***

Mon chef est absent quand on a besoin de lui
Mon chef retarde au maximum les questions urgentes
Il est important pour mon chef de faire les choses avec conviction
Mon chef évite d'être impliqué quand y a des problèmes dans l'entreprise
Mon chef désigne des responsables de projets pour mener à bien les objectifs fixés
Mon chef prend en compte les critiques relatives à une décision
Face à un problème, mon chef demande l'avis de ses collaborateurs
Il est important pour mon chef de travailler en équipe
Mon chef prend du temps pour accompagner son équipe dans son travail
Mon chef aide ses collaborateurs à développer leurs atouts
Mon chef a confiance dans le fait que les objectifs fixés seront atteints
Mon chef est enthousiaste quand il parle du travail qui doit être effectué
Mon chef aide ses collaborateurs en échange de leurs efforts
Mon chef est très convaincant quand il parle du futur
Mon chef précise clairement ce que ses collaborateurs peuvent attendre de lui quand ils atteignent leurs buts
Mon chef suggère des pistes ou points de vue différents à ses collaborateurs pour les aider à accomplir une mission

- ***Echelle Satisfaction professionnelle des subordonnés (France)***

Les avantages offerts par votre emploi, votre entreprise vous poussent à travailler efficacement
Les conditions de travail dans votre entreprise sont bonnes et vous plaisent
L'emploi que vous occupez présente des perspectives d'évolution professionnelle
Vous ne vous inquiétez pas de votre avenir professionnel car tout est clair en termes de perspectives d'évolution
Les relations de travail sont au beau fixe avec vos collègues
Votre patron met tout en œuvre pour garantir de bonnes conditions de travail
Il existe entre votre chef et vous une relation de confiance et cela vous motive
Le salaire que vous percevez correspond à vos attentes

Annexe 10 : Items retenus après analyses confirmatoires (Gabon)

- ***Échelle-chef idéal (Gabon)***

C’est quelqu’un qui a très confiance en lui
Peut diriger de main de maître ses employés
Sait se débrouiller tout seul
C’est quelqu’un de charismatique
Quelqu’un qui défend ses opinions
Est sensible aux besoins de ses employés
C’est quelqu’un de joyeux et chaleureux
Est compréhensif et compatissant
Accorde de l’importance à réconforter autrui quand les choses vont mal
C’est quelqu’un de bien veillant envers ses employés
S’adresse aux gens avec douceur et gentillesse

- ***Échelle-chef Homme (Gabon)***

Est sensible aux besoins de ses employés
C’est quelqu’un de joyeux et chaleureux
Est compréhensif et compatissant
Accorde de l’importance à réconforter autrui quand les choses vont mal
C’est quelqu’un de bienveillant envers ses employés
S’adresse aux gens avec douceur et gentillesse
C’est un travailleur
Il est organisé et rigoureux
Très professionnel envers ses confrères

- ***Échelle chef femme (Gabon)***

A un niveau élevé de confiance en soi
Est prête à prendre des risques sur le plan professionnel
Dirige de main de maître ses employés
Sait se débrouiller toute seule
Quelqu'une qui défend fermement ses opinions
C'est quelqu'une qui se décide facilement
Est sensible aux besoins de ses employés
C'est quelqu'une de joyeuse et chaleureuse
Est compréhensive et compatissante
Accorde de l'importance à réconforter autrui quand les choses vont mal
C'est une personne bienveillante envers ses employés
S'adresse aux gens avec douceur et gentillesse

- ***Échelle style de leadership du manager (GABON)***

Mon patron est absent quand on a besoin de lui
Mon patron retarde au maximum les questions urgentes
Mon patron évite de prendre les décisions quand il faut
Mon patron cherche différents moyens de résoudre les problèmes qui se présentent à nous
Mon patron désigne des responsables pour mener à bien des objectifs fixés
Mon patron prend en compte les critiques relatives à une question si elles sont appropriées
Il est important pour mon patron de travailler en équipe
Mon patron est optimiste quand il parle de l'avenir de l'entreprise ou du service
Mon patron est satisfait quand son équipe atteint les objectifs fixés
Mon patron aide ses collaborateurs à développer leurs atouts
Mon patron a confiance dans le fait que les objectifs fixés seront atteints
Mon patron est enthousiaste quand il parle de ce qui doit être
Mon patron aide ses collaborateurs en échange de leurs efforts
Mon patron est très convaincant quand il parle du futur
Mon patron précise clairement ce que ses collaborateurs peuvent attendre de lui quand ils atteignent leurs buts
Mon patron suggère des pistes ou points de vue différents à ses collaborateurs pour les aider à accomplir une mission
Mon chef se comporte comme un père (une mère) avec moi

- ***Echelle Satisfaction professionnelle des subordonnés (GABON)***

Les avantages offerts par votre emploi, votre entreprise vous poussent à travailler efficacement
Les conditions de travail dans votre entreprise sont bonnes et vous plaisent
Votre patron met tout en œuvre pour garantir de bonnes conditions de travail
Il existe entre votre patron et vous une relation de confiance et cela vous motive
Le salaire que vous percevez correspond à vos attentes

Annexe 11 : Grille d'agenda (France)

Laboratoire Interuniversitaire de Psychologie, Personnalité, Cognition, Changement Social
Unité de Recherche EA4145, Grenoble-Chambéry.

Analyse d'activité : méthode de l'agenda (France)

Dans le cadre d'une étude doctorale en Psychologie du Travail et des Organisations conduite à l'Université Pierre Mendès France, nous vous sollicitons en tant que cadre (manager/chef d'équipe).

Vos activités professionnelles nous intéressent et afin de les appréhender au plus près du vécu que vous en avez (durée, contraintes, plaisirs, défis…), nous mettons à votre disposition une grille que vous compléterez à votre aise, et dont l'exploitation se fera de manière anonyme. L'objectif de cette recherche est double : identifier pour comprendre les activités des cadres in situ, et analyser le type de leadership qui en émerge. La méthode de l'agenda employée à cet effet est réputée (lorsqu'elle est bien appliquée) de donner l'occasion au cadre de prendre du recul sur ses activités quotidiennes, en même temps qu'elle permet au chercheur d'en faire une lecture critique.

Nous vous prions de noter sur la base des différentes tâches ou activités déployées dans le cadre de vos fonctions suivant la structure de la grille de recueil ci-dessous. Un entretien (physique ou téléphonique) avec vous, en fonction de vos disponibilités, nous permettra ensuite d'exploiter à bon escient la grille ainsi complétée.

Activité ; question traitée	Durée	Acteurs et lieu	Description détaillée de l'activité	Note ou Commentaire, ce que vous pensez de cette activité

Caractéristiques sociodémographiques

Entreprise : □ PME □ TPE □ ETI □ GE

Fonction occupée: □ Chef d'équipe □ Manager □ Responsable RH □ Directeur (trice) □ Autres (préciser) ……..…

Sexe : □Homme □Femme

Statut matrimonial : □Marié □Célibataire □Pacsé □En couple

Ancienneté :……..……..

Nombre de personnes à charge……..……..……..…….

Numéro de téléphone par lequel vous souhaiteriez être contacté pour complément d'informations si nécessaire……..…...

Avez-vous des enfants à charge ?.....Si oui, merci de noter la tranche d'âge……..…….……..

Merci pour votre participation, pour toute question, contactez-nous à : liziane.minkoue-pira@univ-grenoble-alpes.fr

Annexe 12 : grille d'agenda (Gabon)

Laboratoire Interuniversitaire de Psychologie, Personnalité, Cognition, Changement Social
Unité de Recherche EA4145, Grenoble-Chambéry.

Analyse d'activité : méthode de l'agenda (GABON)

Dans le cadre d'une étude doctorale en Psychologie du Travail et des Organisations conduite à l'Université Pierre Mendès France, nous vous sollicitons en tant que cadre (manager/chef d'équipe).

Vos activités professionnelles nous intéressent et afin de les appréhender au plus près du vécu que vous en avez (durée, contraintes, plaisirs, défis…), nous mettons à votre disposition une grille que vous compléterez à votre aise, et dont l'exploitation se fera de manière anonyme. L'objectif de cette recherche est double : identifier pour comprendre les activités des cadres in situ, et analyser le type de leadership qui en émerge. La méthode de l'agenda employée à cet effet est réputée (lorsqu'elle est bien appliquée) de donner l'occasion au cadre de prendre du recul sur ses activités quotidiennes, en même temps qu'elle permet au chercheur d'en faire une lecture critique.

Nous vous prions de noter sur la base des différentes tâches ou activités déployées dans le cadre de vos fonctions suivant la structure de la grille de recueil ci-dessous. Un entretien (physique ou téléphonique) avec vous, en fonction de vos disponibilités, nous permettra ensuite d'exploiter à bon escient la grille ainsi complétée.

Tâche/Activité ; question traitée	Durée	Acteurs et lieu	Description détaillée de l'activité	Note ou Commentaire, ce que vous pensez de cette activité

Caractéristiques sociodémographiques

Entreprise :□ PME □ TPE □ ETI □ GE

Fonction occupée: □ Chef d'équipe □ Manager □ Responsable RH □ Directeur (trice) □ Autres (préciser)……

Sexe : □Homme □Femme

Statut matrimonial : □Marié □Célibataire □Divorcé □En couple

Ancienneté :…….

Nombre de personnes à charge ……..…….

Numéro de téléphone par lequel vous souhaiteriez être contacté pour complément d'informations si nécessaire…….…...

Avez-vous des enfants à charge ?.....Si oui, merci de noter la tranche d'âge……..

Merci pour votre participation, pour toute question, merci de nous contacter à : liziane.minkoue-pira@univ-grenoble-alpes.fr

Annexe n° 13 : test de normalité et matrice de corrélations (chef idéal)

Moyennes, écarts type, évaluation de la normalité et matrice de corrélation (échelle chef idéal)

Normalité

Variable	Moyenne	Écart type	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PerRI16	4,17	,817	-,880	-5 304	,666	2 008
PerRI17	4,50	,726	-1,647	-9 929	3 670	11 061
OSM4	3,28	1,226	-,440	-2 653	-,757	-2 283
OSM5	3,89	1,095	-,975	-5 880	,348	1,049
OSM7	3,66	1,071	-,760	-4 579	,057	,173
OSM1	3,54	1,219	-,545	-3,285	-,647	-1,951
OSM3	3,45	1,222	-,498	-3,002	-,715	-2,155
ORI14	4,11	,801	-,631	-3,804	,174	,526
ORI11	3,95	,975	-,646	-3,892	-,188	-,568
ORI13	4,06	,875	-,942	-5,680	1,198	3,611
ORI15	3,70	1,033	-,386	-2 324	-,595	-1,792
ORI12	3,99	,872	-,601	-3 621	,109	,328
ORI10	4,08	,847	-,650	-3 919	,004	,013

Matrices de corrélations

PerRI16	PerRI16	PerRI16	PerRI16	PerRI16	PerRI16	PerRI16	PerRI16	PerRI16	PerRI16	PerRI16	PerRI16	PerRI16
1 000												
,565	1 000											
,031	,020	1 000										
,125	,153	,264	1 000									
,129	,170	,294	,316	1 000								
,177	,130	,229	,285	,229	1 000							
,108	,174	,291	,218	,174	,141	1 000						
,415	,389	,029	,156	,033	,071	,025	1 000					
,485	,283	,151	,128	,067	,089	,077	,538	1 000				
,398	,316	,036	,156	-,013	,069	,057	,628	,484	1 000			
,393	,278	,030	-,055	-,084	,040	-,017	,546	,511	,489	1 000		
,372	,367	,042	,109	-,059	,068	,045	,589	,498	,526	,435	1 000	
,307	,222	,090	,134	,024	,031	-,012	,422	,485	,354	,380	,407	1 000

Annexe n° 14 : test de normalité et matrice de corrélations (chef homme)

Moyennes, écarts types, évaluation de la normalité et matrice de corrélation (échelle chef homme)

Variable	Moyenne	Écart type	skew	c.r.	kurtosis	c.r.	ORH09	ORH10	ORH11	ORH12	ORH13	ORH14	PRO16	PRO17	PRO19	PR2	PR3	PR6	PR7
ORH09	3,91	,963	-1,616	-9 743	3 469	10 454	1 000												
ORH10	3,74	1,078	-,457	-2 755	-,441	-1,330	0,511	1 000											
ORH11	3,80	,952	-,565	-3 405	,345	1,040	0,579	0,713	1 000										
ORH12	3,74	1,020	-,621	-3 741	,098	,295	0,493	0,605	0,745	1 000									
ORH13	3,90	,869	-,659	-3 975	,532	1,604	0,650	0,611	0,673	0,621	1 000								
ORH14	3,66	1,067	-,662	-3 988	-,204	-,616	0,442	0,528	0,574	0,564	0,644	1 000							
PRO16	4,35	,808	-,725	-4 368	,167	,503	0,365	0,360	0,385	0,323	0,405	0,311	1 000						
PRO17	4,41	,823	-1,616	-9 743	3 469	10 454	0,395	0,403	0,381	0,319	0,433	0,329	0,694	1 000					
PRO19	4,17	,904	-,457	-2 755	-,441	-1,330	0,309	0,283	0,297	0,264	0,392	0,324	0,590	0,597	1 000				
PR2	4,03	,952	-,565	-3 405	,345	1,040	0,234	0,260	0,302	0,279	0,288	0,210	0,320	0,254	0,170	1 000			
PR3	3,42	1,174	-,621	-3 741	,098	,295	0,114	0,099	0,116	0,068	0,132	0,148	0,163	0,124	0,078	0,293	1 000		
PR6	3,79	1,102	-,659	-3 975	,532	1,604	0,131	0,098	0,062	0,072	0,094	0,089	0,325	0,155	0,249	0,353	0,445	1 000	
PR7	3,21	1,145	-,662	-3 988	-,204	-,616	0,125	0,008	0,085	0,106	0,091	0,082	0,049	0,064	-0,040	0,201	0,242	0,309	1 000

Annexe n° 15 : test de normalité et matrice de corrélations. Moyennes, écarts types, évaluation de la normalité et matrice de corrélation (échelle chef Femme)

variable	moyenne	Écart type	skew	c.r.	kurtosis	c.r.	PROF19	PROF20	PROF21	PROF22	PRCS1	PRCS2	PRCS3	PRCS4	PRCS6	PRCS7	OREI9	OREI10	OREI11	OREI12	OREI13	OREI14
PROF19	4,25	,816	-1,246	-7 511	2 226	6 708	1 000															
PROF20	4,34	,811	-1,159	-6 984	1,061	3 198	,541	1 000														
PROF21	3,94	,865	-,614	-3 701	,239	,721	,507	,560	1 000													
PROF22	4,04	,876	-,945	-5 696	1,020	3 075	,445	,491	,460	1 000												
PRCS1	4,10	,928	-1,093	-6 587	1,262	3 803	,211	,233	,218	,191	1 000											
PRCS2	4,02	,972	-1,043	-6 285	,964	2 906	,211	,233	,218	,191	,375	1 000										
PRCS3	3,41	1,205	-,453	-2 729	-,637	-1,919	,209	,230	,216	,189	,371	,371	1 000									
PRCS4	3,57	1,190	-,610	-3 680	-,489	-1,472	,180	,198	,186	,163	,320	,320	,316	1 000								
PRCS6	3,91	1,001	-,931	-5 611	,741	2 233	,213	,235	,221	,193	,380	,379	,375	,324	1 000							
PRCS7	3,26	1,143	-,328	-1,980	-,642	-1,936	,174	,192	,180	,158	,309	,309	,306	,264	,313	1 000						
OREI9	3,95	,949	-,945	-5 698	,794	2 392	,316	,349	,327	,287	,150	,150	,148	,128	,152	,123	1 000					
OREI10	3,75	1,019	-,661	-3 981	-,059	-,179	,345	,380	,357	,313	,164	,163	,162	,139	,165	,135	,567	1 000				
OREI11	3,87	,856	-,493	-2 969	,119	,360	,346	,382	,358	,314	,164	,164	,162	,140	,166	,135	,570	,621	1 000			
OREI12	3,87	,876	-,615	-3 707	,586	1,767	,331	,364	,342	,300	,157	,157	,155	,134	,158	,129	,544	,593	,595	1 000		
OREI13	3,98	,826	-,655	-3 950	,565	1,703	,345	,381	,357	,313	,164	,164	,162	,140	,165	,135	,568	,619	,622	,594	1 000	
OREI14	3,81	,974	-,717	-4 320	,318	,958	,316	,349	,327	,287	,150	,150	,148	,128	,152	,123	,520	,567	,569	,544	,568	1 000

Annexe n° 16 : test de normalité et matrice de Moyennes, écarts types, évaluation de la normalité et matrice de corrélation (échelle chef idéal France)

variable	moyenne	Écart type	skew	c.r.	kurtosis	c.r.	CONSOI1	CONSO3	CONSOI7	PRP2	PRP16	PRP17	CADI4	CADI5	CADI6	CADI8	CADI9	ORI10	ORI10	ORI11	ORI12	ORI13	ORI14
CONSOI1	3,77	,995	-,387	-2 376	-,771	-2 365	1 000																
CONSOI3	4,16	,700	-,618	-3 794	,967	2 966	,705	1 000															
CONSOI7	4,13	,869	-,748	-4 588	-,010	-,029	,494	,469	1 000														
PRP2	3,97	,813	-,739	-4 533	,850	2 608	,420	,469	,238	1 000													
PRP16	4,32	,746	-,976	-5 992	1,064	3 266	,401	,362	,538	,405	1 000												
PRP17	4,50	,807	-1,806	-11 083	3 562	10 929	,324	,370	,450	,322	,672	1 000											
CADI4	3,42	1,118	-,154	-,944	-,937	-2 876	,265	,386	,002	,068	-,113	,076	1 000										
CADI5	3,70	1,095	-,464	-2 847	-,868	-2 663	,262	,405	,066	,109	,025	,005	,583	1 000									
CADI6	1,83	,878	1,240	7 609	2 048	6 285	,133	,188	,053	,161	-,237	-,169	,493	,414	1 000								
CADI8	2,87	1,106	,215	1,322	-,932	-2 861	,255	,354	,138	,001	-,058	,002	,346	,412	,179	1 000							
CADI9	2,45	1,111	,580	3 561	-,262	-,805	,116	,153	-,173	,099	-,185	-,154	,466	,456	,542	,203	1 000						
ORI10	4,24	,888	-1,562	-9 586	3 236	9 931	,170	,173	,280	,140	,466	,487	-,153	-,162	-,500	,131	-,382	1 000					
ORI11	3,69	,967	-,709	-4 352	,324	,995	,262	,257	,181	,146	,390	,359	,072	,092	-,276	,237	-,229	,580	1 000				
ORI12	3,89	,985	-,673	-4 129	,061	,188	,196	,167	,308	,162	,327	,338	-,188	-,233	-,278	,162	-,336	,615	,678	1 000			
ORI13	3,71	1,096	-,407	-2 500	-,690	-2 118	,350	,292	,385	,214	,314	,224	-,137	-,135	-,281	,226	-,349	,515	,461	,670	1 000		
ORI14	4,22	,872	-,807	-4 950	-,143	-,439	,378	,321	,342	,261	,493	,499	-,123	-,084	-,294	,186	-,402	,607	,498	,583	,630	1 000	
ORI15	3,34	,850	,345	2 118	-,028	-,087	,057	,126	-,073	,208	,146	,214	,211	,095	,034	,197	,083	,286	,398	,411	,200	,229	1 000

Annexe n° 17 : matrice de Moyennes, écarts types, matrice de corrélation (échelle chef homme France)

	MEA20	MEA19	MEA18	PROF22	PROF17	PROF16	PROF15	PROF14	CONSOPR13	CONSOPR6	CONSOPR5	CONSOPR4	CONSOPR3	CONSOPR2	CONSOPR1	ORH21	ORH12	ORH11	ORH10	ORH9	ORH8	ORH7
MEA20	1,000																					
MEA19	,566	1,000																				
MEA18	,618	,859	1,000																			
PROF22	,206	,042	,019	1,000																		
PROF17	,330	,032	,080	,578	1,000																	
PROF16	,166	-,066	-,051	,514	,699	1,000																
PROF15	-,054	-,324	-,287	,594	,585	,658	1,000															
PROF14	-,092	-,302	-,224	,500	,578	,648	,819	1,000														
CONSOPR13	,365	,377	,451	,343	,415	,352	,171	,294	1,000													
CONSOPR6	,387	,361	,389	,520	,476	,298	,297	,328	,717	1,000												
CONSOPR5	,092	,092	,125	,497	,489	,445	,458	,473	,572	,598	1,000											
CONSOPR4	,522	,526	,517	,342	,354	,172	,066	,148	,499	,666	,389	1,000										
CONSOPR3	,369	,201	,298	,599	,647	,469	,452	,482	,508	,701	,642	,626	1,000									
CONSOPR2	,238	,045	,125	,507	,518	,377	,367	,445	,379	,572	,555	,513	,761	1,000								
CONSOPR1	,318	,266	,354	,464	,449	,365	,290	,251	,639	,605	,710	,506	,774	,564	1,000							
ORH21	,174	,117	,194	,291	,183	,366	,227	,309	,235	,265	,370	,230	,244	,209	,329	1 000						
ORH12	-,056	-,255	-,197	,240	,326	,508	,495	,359	,114	-,015	,261	-,175	,141	,182	,228	,375	1,000					
ORH11	,061	-,004	,038	,461	,518	,510	,428	,320	,248	,163	,407	,018	,461	,357	,507	,328	,692	1,000				
ORH10	-,010	-,174	-,135	,431	,353	,540	,514	,358	,114	,050	,373	-,083	,269	,340	,383	,404	,749	,704	1,000			
ORH9	-,064	-,227	-,183	,435	,379	,562	,575	,439	,117	,099	,412	-,099	,315	,273	,400	,479	,766	,741	,885	1,000		
ORH8	,132	-,009	,071	,373	,498	,473	,379	,283	,243	,208	,436	,067	,443	,364	,526	,448	,735	,777	,741	,798	1,000	
ORH7	-,071	-,208	-,164	,438	,386	,509	,526	,412	,163	,173	,499	-,060	,372	,363	,401	,451	,732	,749	,776	,864	,756	1,000

Test de normalité

Variable	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
MEA20	-,097	-,598	-1,154	-3,542
MEA19	,332	2,038	-1,248	-3,828
MEA18	,266	1,634	-1,153	-3,539
PROF22	-,053	-,326	-,106	-,325
PROF17	-,555	-3,407	-,561	-1,720
PROF16	-,295	-1,810	-,285	-,875
PROF15	,233	1,430	-,993	-3,048
PROF14	,025	,152	-1,187	-3,643
CONSOPR13	-,696	-4,270	-,283	-,867
CONSOPR6	-,587	-3,603	-,520	-1,597
CONSOPR5	,091	,561	-,607	-1,863
CONSOPR4	-,172	-1,057	-1,145	-3,513
CONSOPR3	-,424	-2,604	-,565	-1,734
CONSOPR2	,123	,755	-,806	-2 472
CONSOPR1	-,344	-2 108	-,793	-2 433
ORH21	,488	2 995	-,521	-1,598
ORH12	,830	5 096	,506	1,552
ORH11	,306	1,880	,051	,156
ORH10	,619	3 799	-,004	-,012
ORH9	,575	3 529	,022	,069
ORH8	,195	1,200	-,241	-,739
ORH7	,783	4 804	,452	1,387
Multivariate			244 144	56 473

Annexe n° 18 : test de normalité et matrice de Moyennes, écarts types, évaluation de la normalité et matrice de corrélation (échelle chef femme France)

	skew	c.r.	kurtosis	c.r.	skew	c.r.	DOM4	DOM12	DOM20	DOM21	ORHu22	ORHu18	ORHu14	ORHu11	ORHu10	ORHu9	ORHu8	ORHu7	PROFE1	PROFE2	PROFE3	PROFE5	PROFE6	PROFE16	PROFE17	PROFE19	PROFE23
DOM4	,819	5 025	,079	,243	,819	5 025	1 000																				
DOM12	1,542	9 461	1,872	5 744	1,542	9 461	,338	1 000																			
DOM20	1,559	9 571	2 777	8 523	1,559	9 571	,526	,315	1 000																		
DOM21	1,055	6 475	,854	2 619	1,055	6 475	,379	,332	,449	1 000																	
ORHu22	,116	,710	-,677	-2 077	,116	,710	,225	,243	,041	,218	1 000																
ORHu18	-,846	-5 193	,101	,309	-,846	-5 193	,195	,202	-,083	,108	,483	1 000															
ORHu14	-,580	-3 562	-,547	-1,677	-,580	-3 562	-,043	,126	-,242	,308	,373	,525	1 000														
ORHu11	-,303	-1,861	-,748	-2 295	-,303	-1,861	,093	,097	-,214	,155	,546	,586	,676	1 000													
ORHu10	-,400	-2 452	-1,063	-3 261	-,400	-2 452	-,070	,063	-,278	,199	,540	,601	,686	,734	1 000												
ORHu9	-,677	-4 152	-,446	-1,368	-,677	-4 152	,047	,195	-,149	,261	,554	,631	,721	,745	,855	1 000											
ORHu8	-,309	-1,897	-,624	-1,915	-,309	-1,897	,050	,313	-,065	,296	,536	,568	,618	,587	,657	,820	1 000										
ORHu7	-,830	-5 092	-,042	-,130	-,830	-5 092	,106	,159	-,036	,263	,486	,623	,592	,596	,731	,784	,842	1 000									
PROFE1	-,527	-3 234	-,306	-,939	-,527	-3 234	,375	,177	,090	,240	,312	,545	,368	,308	,418	,346	,271	,473	1 000								
PROFE2	-,555	-3 406	-,321	-,984	-,555	-3 406	,367	-,086	,053	,093	,330	,495	,390	,385	,351	,303	,275	,449	,695	1 000							
PROFE3	-,591	-3 626	-,289	-,886	-,591	-3 626	,395	,140	,062	,201	,261	,493	,360	,356	,390	,327	,293	,479	,873	,784	1 000						
PROFE5	-,725	-4 449	-,071	-,219	-,725	-4 449	,398	,141	,078	,199	,284	,582	,369	,349	,360	,325	,314	,481	,775	,705	,741	1 000					
PROFE6	-,245	-1,504	-,925	-2 837	-,245	-1,504	,492	,064	,070	,189	,281	,431	,329	,341	,276	,273	,263	,436	,696	,759	,775	,726	1 000				
PROFE16	-1,078	-6 616	,561	1,722	-1,078	-6 616	,244	-,070	-,064	,195	,352	,631	,486	,420	,549	,436	,349	,550	,752	,677	,717	,740	,591	1 000			
PROFE17	-1,150	-7 056	1,071	3 285	-1,150	-7 056	,312	,068	,082	,259	,325	,693	,426	,399	,428	,485	,495	,596	,685	,625	,652	,719	,529	,824	1 000		

PROFE19	-1,015	-6 228	,325	,999	-1,015	-6 228	,296	,046	,039	,187	,429	,758	,375	,525	,473	,446	,435	,576	,552	,584	,570	,618	,504	,715	,770	1 000	
PROFE23	-,510	-3 132	-,651	-1,999	-,510	-3 132	,219	,008	-,087	,148	,395	,601	,393	,501	,550	,444	,292	,500	,638	,620	,665	,580	,616	,691	,521	,629	1 000

Annexe 19 : répartition des activités des cadres en fonction de la classification des rôles du manager selon Mintzberg (2007)

Activités	Temps Consacré environ	Individuel	Collectif	Types de rôles		
				Interpersonnel	Informationnel	Décisionnel
FRANCE						
Sujet n°1 HOMME						
Réunion de conduite de projet refonte des visites (phase intermédiaire)	2h		✖			✖
Réunion de conduite de projet charte enfant (conduite de projet perturbé/reprise avec moins de motivation)	1h		✖			✖
Création d'une grille d'évaluation multi-activités, multi-associations	3h		✖			✖
Suivi de l'installation de logiciel (logiciel de suivi iperlink+logiciel link)	8h		✖			✖
Entretien mensuel	1h30		✖		✖	
Entretien (gestion d'un imprévu en lien avec un problème dans l'équipe)	1h		✖			✖
Entretien de recadrage d'un technicien (point sur une situation personnelle, rappel du contrat de travail, lois…)	1h		✖			✖
Préparation réunion évaluation d'intervenant	1h		✖			✖

Réunion de validation (document de travail en groupe, 3 groupes), validation du 1er jet	2h		✖			✖
Entretien annuel (objectifs avenirs)	2h		✖		✖	
Réunion suivi du Logiciel Iperlink stadards uniques (validation des étapes de déploiement)	1h		✖			✖
Entretien de recadrage salarié (charte informatique)	30mn		✖			✖
Présentation de la charte enfant pour le groupe projet	1h30		✖		✖	
Réunion opérationnelle mensuelle avec les 4 chefs de service (bilan des activités, projection congés)	2h		✖		✖	
Visio conférence avec les chefs d'antennes	1h		✖		✖	
Réunion de Projetisation (objectifs du groupe + calendaire)	1h		✖			✖
Projet refonte des visites (reprise de la 2eme phase du projet, cadrage)	1h		✖			✖
Total		0	17	0	5	12
Sujet n°2 FEMME						
Réunion trimestrielle qualité (discuter des différents processus, des résultats et objectifs)	2h		✖		✖	
Réunion hebdomadaire, gestion qualité entreprise (suivre l'évolution de l'activité des différents services, besoins humains)	2h		✖			✖
Tous les jours, on fait le point sur les approvisionnements, la production	Variable		✖			✖

Tous les jours, mise à jour planning arrivées des livraisons (approvisionnement du magasin)	15mn environ		✖			✖
Résolution de conflits interservices pour le bon fonctionnement			✖			✖
Négociation contrats en cours, revue activité, (Fournisseurs prestation de services)	1h environs		✖			✖
Positionnement des centenaires en Asie, il faut donc prévoir du personnel en Juillet et Aout (prévision)	Variable		✖			✖
Ponctuellement, maintenance plus achat	30mn		✖			✖
Résolution de problème (Livraison non conforme papier, analyse du problème en interne avec le fournisseur, mise en place solution interne provisoire)	2h/2 jours		✖			✖
Résolution de problème édition étiquette. Déterminer le modèle étiquette en fonction de l'existent.	3-4h		✖			✖
Faire essai nouveau papier (problème de papier) Recherche nouveaux fournisseurs	Sur plusieurs jours		✖			✖
Total :		0	11	0	1	10