

Genre, conseil d'administration et performance productive des entreprises sénégalaises

Gender, executive board and productive performance of Senegalese enterprises

DIENG Abdou Khadre

Enseignant-Chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) Université Cheikh Anta DIOP de Dakar (UCAD)-Sénégal Laboratoire d'Analyse des Politiques de Développement (LAPD)

Abdoukhadre6.dieng@ucad.edu.sn

Date de soumission : 02/10/2021

Date d'acceptation : 08/11/2021

Pour citer cet article :

DIENG.A. . (2021) «Genre, conseil d'administration et performance productive des entreprises sénégalaises», Revue Française d'Economie et de Gestion, « Volume 2 : Numéro 11 » : 266- 289.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif de cette recherche est d'examiner les déterminants de la performance productive des entreprises sénégalaises en prenant en compte le leadership féminin. En termes de démarche méthodologique, elle s'inspire des approches de Wu et al., (2016) et Ggombe et Akampumuza(2018) sur la performance. Nous utilisons la valeur globale de la production, la valeur ajoutée nette et la productivité du travail comme mesures de la performance. Dans un premier temps, nous avons modélisé la relation entre l'existence d'une femme directrice de l'entreprise et la performance. Dans un second, la relation entre la détention d'une partie du capital par une femme et la performance a été modélisée. En utilisant la base de données de la banque mondiale sur les entreprises au Sénégal, des résultats intéressants sont obtenus. D'abord, le fait d'avoir une femme directrice de l'entreprise baisse la performance productive de façon significative. Ensuite, la présence des femmes dans le conseil d'administration et le nombre de travailleuses en temps plein baissent la productivité de l'entreprise. Enfin, la productivité de l'entreprise est améliorée par le capital humain et le statut d'entreprise exportatrice.

Mots clés : genre ; conseil d'administration ; productivité ; entreprise ; Sénégal.

Abstract

The objective of this research is to examine the determinants of the productive performance of Senegalese companies taking into account women's leadership. In terms of methodological approach, it draws on the performance approaches of Wu et al. (2016) and Ggombe and Akampumuza (2018). We use aggregate output value, net value added and labor productivity as measures of performance. Firstly, we modeled the relationship between the existence of a female company manager and performance. Secondly, the relationship between female ownership and performance was modeled. Using the World Bank's database of companies in Senegal, interesting results are obtained. First, having a female company manager significantly reduces productive performance. Then, the presence of women on the executive board and the number of full-time female workers decreases the company's productivity. Finally, company productivity is improved by human capital and exporting status.

Keywords : gender ; executive board ; productivity ; company ; Senegal.

Introduction

La productivité des entreprises est un sujet de recherche qui a fait l'objet de discussions dans plusieurs débats économiques. Il faut également noter que les résultats obtenus jusque-là, n'ont pas permis d'identifier de façon certaine les déterminants de la différence de performance entre les entreprises. Dans l'identification de recherches ayant mis en exergue l'importance du genre dans l'explication des déterminants de l'écart de performance productive entre les entreprises, nous pouvons citer Ggombe et Akampumuza (2018) et Meng-Wen et Chih-Hai (2019). Les recherches sur le genre et la performance sont insuffisantes (Metcalf et Afanassieva, 2005) même si nous prenons en compte, le rôle croissant de l'entrepreneuriat féminin dans les économies en développement pour l'emploi, la réduction de la pauvreté et l'inclusion sociale et surtout sur la performance productive des entreprises qui appartiennent à des femmes. La prise en compte croissante de la participation des femmes à l'entrepreneuriat dans les pays en développement permet de mettre en valeur les travaux sur l'effet du genre sur la productivité des entreprises.

Il ressort de plusieurs travaux que les entreprises dirigées par des femmes ont une productivité plus faible que celles dirigées par des hommes. Ces différents travaux ont constaté que la taille du personnel des entreprises dirigées par des femmes est plus faible, le chiffre d'affaires est moins élevé, la croissance du chiffre d'affaires et du personnel est plus faible et ces entreprises font rarement l'objet d'exportation (Rosa et Hamilton, 1996 ; Du Rietz et Henrekson, 2000). Il y a des recherches dans la littérature qui concluent qu'une proportion plus petite d'employées améliore la performance (Galindo-Rueda et Haskel, 2005 ; Liu et al., 2009 ; Pfeifer et Wagner, 2014, etc.). D'autres travaux sur cette thématique ont conclu que la diversité des sexes dans la direction de l'entreprise et celle des postes de responsabilité agissent positivement sur la performance productive (Rhode et Packel, 2014 ; Christiansen et al., 2016, etc.). En effet, l'analyse des travaux antérieurs révèle que les femmes chefs d'entreprise se mettent à mieux surveiller la gouvernance d'entreprise et à mieux valoriser les perspectives dans la prise de décision. Des travaux effectués dans des pays américains et européens ont abouti à des résultats où la relation positive entre la diversité des sexes dans les postes de direction et la productivité de l'entreprise n'est pas bien claire (Pull et Vetter, 2013 ; Perryman et al., 2016 ; Conyon et He, 2017). Pour Christiansen et al. (2016), Flabbi et al. (2016), l'effet du leadership féminin sur la performance productive de l'entreprise s'améliore avec la proportion de travailleuses en activité. Toutefois, concernant ces relations, les résultats obtenus des travaux empiriques restent encore peu concluants ;

De ce fait, dans le cadre de cet article, nous nous posons fondamentalement deux questions. Quel est l'impact d'avoir une femme directrice de l'entreprise sur la performance de cette dernière ? La réponse à cette question permettra aux décideurs de mieux orienter et d'infléchir les politiques de financement destinées à booster davantage l'emploi formel et à soutenir les entreprises. Au delà du statut de directrice, la femme peut être actionnaire dans l'entreprise et participer au conseil d'administration et des actionnaires. Quel est alors l'impact d'avoir une femme copropriétaire sur la performance de l'entreprise ? La réponse à cette question permet de mieux analyser l'effet de la diversité des sexes au niveau du conseil d'administration de l'entreprise.

L'objectif principal de cet article est d'examiner les déterminants de la performance productive des entreprises sénégalaises tout en mettant en exergue la présence de la femme dans le conseil d'administration. Nous disposons alors de deux objectifs spécifiques. Le premier est d'analyser l'effet d'avoir une femme directrice de l'entreprise sur la performance productive de cette dernière. Le second est d'étudier la position de copropriétaire de la femme sur la performance productive de l'entreprise.

Deux raisons justifient le choix du Sénégal comme champs d'investigation. D'abord, l'analyse de l'indice d'inégalité de genre des Nations unies en 2018 confère une position non confortable au Sénégal. Cet indice des Nations unies, de plus en plus utilisé, est destiné à évaluer les différences entre les sexes dans la distribution des progrès et à estimer la perte de développement humain due aux écarts de traitement entre hommes et femmes. L'indice prend en compte trois dimensions à savoir la santé reproductive des femmes, leur autonomisation et le marché du travail. En 2018, dans le classement mondial, le Sénégal occupait la 124^e place avec un indice de 0,515. Ensuite, il y'a eu une insuffisance de recherches empiriques sur la relation entre la position de la femme et l'explication de la performance productive dans les entreprises sénégalaises.

La méthodologie s'est basée sur l'utilisation d'une équation de production déduite de la théorie de la production des entreprises pour estimer la performance productive sous trois aspects. Le premier aspect est relatif à la production totale de l'entreprise.

Le deuxième aspect correspond à la valeur ajoutée nette de l'exploitation. Pour le troisième aspect, il s'agit de la productivité du travail de l'entreprise. Les données d'enquêtes de la banque mondiale sur les entreprises formelles et informelles au Sénégal en 2014 sont utilisées dans cette recherche. Le reste du papier est organisé en trois sections. Dans la première section, nous présentons la revue de la littérature sur le genre et la performance productive de l'entreprise. Quant à la deuxième section, elle traite de la méthodologie utilisée dans ce papier. La troisième et dernière section est consacrée à l'analyse des résultats obtenus dans cette recherche et aux implications de politiques économiques.

1. Revue de la littérature

La relation entre le genre et la performance de l'entreprise a été dans les débats de la littérature économique. L'analyse des discussions sur cette problématique montre que la productivité est plus faible dans les entreprises dirigées par les femmes par rapport à celles dirigées par les hommes. Des recherches menées durant ces deux dernières décennies ont mis en évidence des différences de genre dans les préférences pour des tâches particulières (Black et Strahan, 2001 ; Bertrand, 2011, etc.). En se référant au modèle de capital humain étendu par Polachek (1981), nous pouvons considérer que les femmes sont plus susceptibles de passer moins d'années que les hommes sur le marché du travail. Ce modèle prédit que les femmes accèdent généralement à des métiers nécessitant des niveaux inférieurs de formation. Quant aux hommes, les métiers qu'ils exercent exigent généralement beaucoup plus de qualification et de capital humain. Les grossesses et les congés de maternité qui pourraient interrompre l'activité et le travail des femmes sont cités comme facteurs explicatifs de leur faible niveau de capital humain. Cependant, il faut nuancer ce résultat. Pour le cas du Sénégal et de beaucoup d'autres pays, les femmes exercent de plus en plus des métiers nécessitant un capital humain élevé. Nous rencontrons les femmes dans presque toutes les instances de prise de décision avec des spécialités variées. La remarque fondamentale reste toutefois, le taux de présence relativement faible des femmes par rapport aux hommes dans ces instances où les décisions majeures de l'entreprise sont prises. D'après Cortes et Pan (2018), une autre explication est le fait que les femmes préfèrent plus de flexibilité au niveau de l'entreprise avec par exemple moins d'heures et des emplois à temps partiel afin de mieux combiner carrière et famille. Meng-Wen et Chih- Hai (2019) utilisent des données d'enquêtes sur la Chine, un modèle semi-paramétrique et une méthode d'estimation robuste DMC¹ et trouvent que lorsque les travailleurs sont différenciés en termes de capital humain, un résultat intéressant apparaît. Ils ont trouvé que l'augmentation de la proportion de travailleuses ayant un niveau d'éducation élevé améliore significativement la productivité des entreprises. Cependant, il faut souligner que cet effet est visible uniquement pour les entreprises privées étrangères et les petites entreprises privées domestiques. L'analyse de ces résultats montre que les femmes employées avec un niveau d'éducation élevé sont plus motivées dans les petites entreprises privées domestiques et les entreprises privées étrangères.

¹ DMC : Doubles Moindres Carrés.

En outre, ce constat révèle que l'égalité des sexes dans un groupe d'employés hautement qualifiés est cruciale pour que les petites entreprises améliorent leur productivité. Il a été montré dans la littérature que les contraintes auxquelles les femmes sont confrontées telles que la mobilisation de capitaux conduisent à une sous-capitalisation de leurs activités et finalement à une dégradation de la performance à long terme de leurs entreprises (Chell et Baines, 1998). Brush (1992) et Du Rietz et Henrekson (2000) ont essayé de justifier ce résultat par la petite taille des entreprises dirigées par des femmes relativement à celles dirigées par des hommes. Les secteurs d'activités généralement choisis par les femmes pourraient expliquer dans une large mesure les différences de performance. D'après Robb et J (2002), les entrepreneuses choisissent d'évoluer dans des secteurs où les perspectives de croissance sont plus faibles. L'analyse des résultats de quelques travaux révèle que les entreprises dirigées par des femmes utilisent moins d'intrants (travail et capital) et produisent une quantité inférieure à celle produite par les entreprises dirigées par les hommes. Ce résultat serait lié au fait que les femmes entrepreneuses sont moins endettées car utilisant moins le financement externe comme source de capital et d'investissement. C'est également l'occasion de préciser qu'une proportion importante des femmes évolue dans le secteur informel avec des difficultés de financement réelles. La relation entre la diversité des sexes au niveau du conseil d'administration et la performance des entreprises se présente en forme de U dans les travaux de Wiley et Monllor- Tormos (2018). Après un seuil de représentation dans le conseil d'administration de 30% des femmes, la relation devient alors positive. Même si une bonne partie de la littérature trouve une relation négative entre la gestion de la direction par une femme et la productivité, il y'a des travaux qui ont abouti à des résultats contraires (McKay et Tarp, 2017 ; Bennouri et al., 2018, etc.).

Les résultats obtenus peuvent également être influencés par la méthode d'estimation utilisée d'après quelques études récentes. Pfeifer et Wagner (2014) ont trouvé dans leurs travaux que la relation entre la productivité et la proportion d'employées dans l'entreprise est significative et négative avec l'utilisation de la méthode d'estimation MCO² et positive avec la méthode d'estimation GMM³. La relation significative et positive avec l'utilisation de la méthode GMM ou de la méthode DMC⁴ est vérifiée dans d'autres travaux (Cardoso et al., 2011 ; Van Ours et Stoeldraijer, 2011). Ces auteurs ont interprété le biais à la baisse dans l'estimation par la méthode des moindres carrés ordinaires comme étant motivé par la sélection des employées en cas de chocs de productivité négatifs.

2. Méthodologie

Dans Cette section, nous présentons les différentes mesures de la performance productive de l'entreprise utilisées dans ce travail et les vecteurs de variables exogènes. Il s'agit, d'une part, d'exposer le modèle à utiliser pour analyser l'effet de la gestion de l'entreprise par une femme sur la performance productive. Et d'autre part, de modéliser la relation entre le pourcentage du capital détenu par une femme et la performance productive de l'entreprise. La stratégie d'estimation sera également étudiée.

Direction gérée par une femme et performance productive de l'entreprise

Cette première sous-section est consacrée à la modélisation de la relation entre la gestion de la direction par une femme et la performance de l'entreprise. Nous nous inspirons des approches de Wu & al., (2016) et Ggombe & Akampumuza (2018). Nous utilisons trois mesures de la performance à savoir la valeur globale de la production, la valeur ajoutée nette et la productivité du travail. La relation entre une dirigeante de l'entreprise et la performance est estimée par l'équation générale suivante.

$$Ln_PF_i = \beta_0 + \beta_1 Dir_Fem_i + \sum_{k=2}^K \beta_k X_i + \varepsilon \quad (1)$$

Où **Ln_PF** est la performance productive de l'entreprise. **Dir_Fem** représente la variable d'intérêt. Elle signifie que l'entreprise est dirigée par une femme et permet de mettre en exergue le genre dans la performance de l'entreprise. **X** est un vecteur de variables de contrôle qui influencent la performance de l'entreprise. ε_i représente le terme d'erreur et l'indice *i* représente l'entreprise.

Pour les variables de contrôle, nous avons **Sect_Formel**, **ln_Tail**, **lnExp_man**, **Loc_Dakar**, **Nat_Expl**, **Export**, **MOFTP**, **MOQ**. La variable **Sect_Formel** est une variable latente qui prend la valeur 1 si l'entreprise est formelle et 0 sinon. Cette variable permet d'analyser l'effet d'être dans le secteur formel plutôt que dans l'informel. **ln_Tail** est la taille de l'exploitation représentée par le logarithme du nombre d'employés. Cette variable permet d'étudier l'influence du nombre d'employés dans la performance de l'entreprise. **lnExp_man** représente l'expérience de la femme qui dirige l'entreprise. Elle est obtenue par le logarithme du nombre d'années d'exercice de la directrice. Elle est utilisée pour étudier l'effet de l'expérience de la dirigeante de l'entreprise sur la performance. La variable **Loc_Dakar** permet de prendre en compte le positionnement de la firme dans la région de Dakar par rapport aux autres régions du pays.

² MCO : Moindres Carrés Ordinaires

³ GMM : Méthode des Moments Généralisés

⁴ DMC : Doubles Moindres Carrés

Cette variable est latente et prend la valeur 1 si l'entreprise évolue à Dakar et 0 sinon. La variable **Nat_Expl** permet de prendre en compte la répartition du capital de l'entreprise.

. La variable **Export** permet d'étudier la possibilité pour l'entreprise de pouvoir exporter. Cette une variable latente qui prend la valeur 1 si l'entreprise exporte et 0 sinon. La variable **MOFTP** est la main d'œuvre féminine en temps plein qui permet d'intégrer le nombre de travailleuses dans l'entreprise en temps plein. La variable **MOQ** mesure la taille de la main d'œuvre qualifiée dans l'entreprise et complète l'analyse du rôle du capital humain.

En intégrant les variables de contrôle dans l'équation (1), nous avons la spécification générale suivante de l'équation à estimer :

$$\ln_PF_i = \beta_0 + \beta_1 Dir_Fem_i + \beta_2 Sect_Formel_i + \beta_3 \ln_Tail_i + \beta_4 \ln Exp_man_i + \beta_5 \ln MOFTP_i + \beta_6 \ln MOQ_i + \beta_7 Loc_Dakar_i + \beta_8 Nat_Expl_i + \beta_9 Export_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

Ce premier modèle nous permet de déduire notre deuxième modèle qui met en exergue le statut d'actionnaire de la femme dans l'entreprise sous forme de copropriété.

Copropriété, genre et performance de l'entreprise

Cette sous-section est consacrée à la prise en compte de la situation dans laquelle la femme détient une partie du capital de l'entreprise. Dans ce cas, la femme devient copropriétaire et entre dans le conseil d'administration de l'entreprise. Nous partons de l'équation (2) établie précédemment. La position de directrice (*Dir_Fem*) est remplacée par la position de copropriétaire (CoP). Nous obtenons ainsi la spécification générale suivante de l'équation à estimer :

$$\ln_PF_i = \beta_0 + \beta_1 COP_i + \beta_2 Sect_Formel_i + \beta_3 \ln_Tail_i + \beta_4 \ln Exp_man_i + \beta_5 Loc_Dakar_i + \beta_6 \ln MOFTP_i + \beta_7 \ln MOQ_i + \beta_8 Nat_Expl_i + \beta_9 Export_i + \varepsilon_i \quad (3)$$

Où *COP* représente le pourcentage du capital de la firme qui appartient à une femme. Cette variable permet de mesurer l'effet de la présence de la femme dans le conseil des actionnaires sur la performance de l'entreprise. Les travaux de Wu et al., (2016) et de Ggombe et Akampumuza (2018) se sont focalisés uniquement sur l'effet de la position de directrice de l'entreprise.

Stratégie d'estimation

Le risque d'endogénéité a été soulevé dans la littérature comme un éventuel problème dans cette thématique. Meng-Wen et Chih-Hai (2019) ont souligné l'existence d'un biais de sélection et d'un biais de simultanéité comme causes de ce phénomène. Quant au biais de simultanéité, il survient lorsqu'il y a un choix endogène d'intrants. Cette situation arrive si l'entrepreneur dispose de la possibilité de modifier ce choix dans l'optique de maximiser son profit. Il peut également survenir si par exemple la performance explique la taille de l'entreprise et son statut d'entreprise exportatrice ou d'autres variables exogènes. Concernant le biais de sélection, il survient avec la possibilité pour l'entreprise de choisir de rester ou de quitter le marché si elle connaît son niveau de productivité. Il faut toutefois souligner l'existence d'un troisième biais appelé biais d'hétérogénéité. Ce dernier consiste à omettre des déterminants essentiels de la productivité. L'estimateur des MCO devient inconsistant et non convergent dans les différents cas où il y a un biais. Les DMC, Les MCG⁵ et la MMG sont les méthodes d'estimation les plus généralement utilisées dans la littérature.

Données et statistiques descriptives

Données

Dans cette recherche, nous utilisons les données d'enquêtes de la Banque Mondiale sur les entreprises formelles et informelles au Sénégal en 2014. L'échantillonnage aléatoire a été utilisé pour la sélection des entreprises. Les données ont été recueillies auprès des petites, moyennes et grandes entreprises.

Statistiques descriptives

Entreprises, milieux d'implantation et chiffre d'affaires

La prédominance des entreprises formelles à Dakar comparativement aux autres zones urbaines du Sénégal a été montrée par les résultats du RGE⁶. Ce résultat s'expliquerait par les avantages de la formalisation à Dakar mais aussi par la forte présence de l'administration compétente dans cette ville. Quant à la répartition du chiffre d'affaires selon la forme d'exploitation, le secteur formel domine largement avec une part de 83,7%. Ainsi, la contribution du secteur informel ne s'élève qu'à hauteur de 16,3% du chiffre d'affaires total.

⁵ MCG : Moindres Carrés Généralisés

⁶ RGE : Recensement général des entreprises.

Tableau 1. Répartition des entreprises selon le milieu et le chiffre d'affaires (en %)

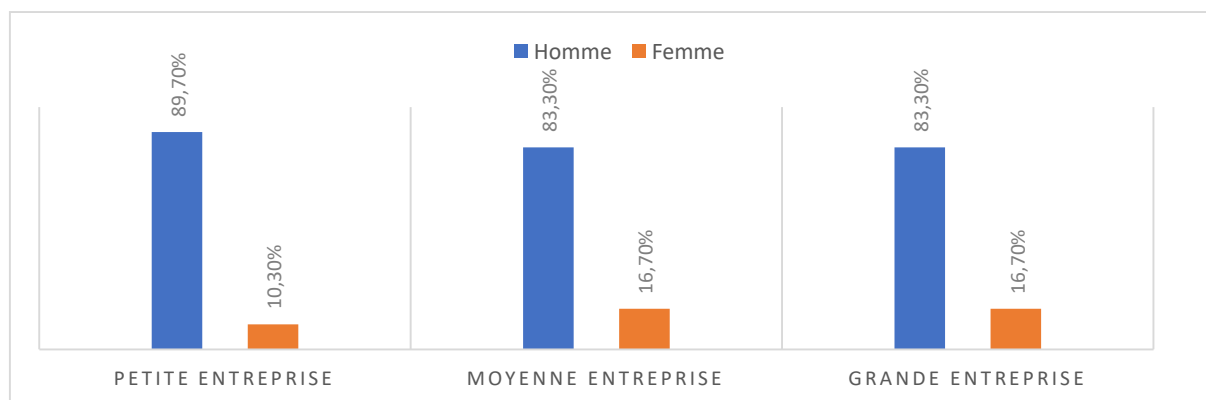
		Unités Formelles	Unités Informelles
Milieux	Dakar	75,2	38,4
	Autres urbains	21,8	37,4
	Autres ruraux	3	24,2
Chiffre d'affaires		83,7	16,3

Source : Auteur à partir des données du RGE, ANSD, 2016.

Chefs d'entreprise, sexe et taille de l'exploitation

La répartition des propriétaires des entreprises selon le genre et la taille de l'entreprise montre quelques disparités. Si nous prenons les différents types d'entreprise, la remarque est que les unités économiques appartiennent en grande partie à des hommes. En outre, il faut préciser à partir des données que les femmes sont plus présentes dans les moyennes et grandes entreprises (16,7%). Les femmes sont beaucoup moins présentes que les hommes dans les petites unités économiques où elles représentent 10,3%. On note également une faible représentation des femmes dans les postes de responsabilité où les décisions majeures de l'entreprise sont prises. Cette situation s'expliquerait par la faiblesse de la taille de la main d'œuvre féminine qualifiée relativement à celle de la main d'œuvre masculine qualifiée et par un manque de moyens financiers suffisants permettant d'être actionnaire dans les unités économiques.

Figure 1 : Répartition des chefs d'entreprise selon le sexe, par taille de leurs entreprises.

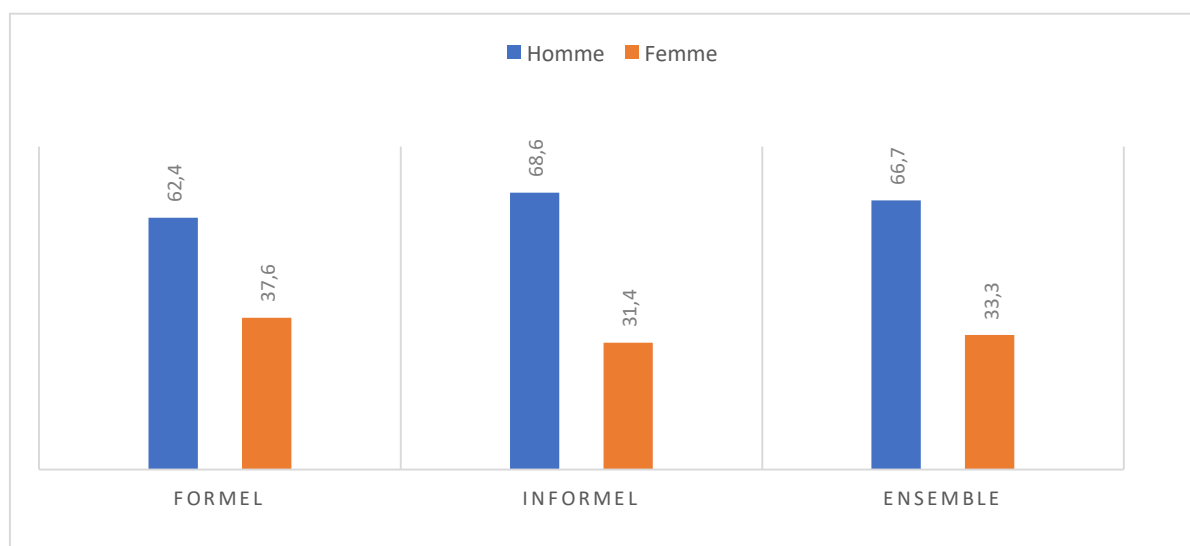


Source : Auteur à partir des données du RGE, ANSD, 2016.

Emploi, sexe et statut de l'entreprise

Les données du RGE montrent que les hommes prédominent largement dans l'emploi formel avec pratiquement 62,4% contre 37,6% pour les femmes. Quant il s'agit du secteur informel, la différence n'est pas aussi grande. Cependant, les femmes constituent dans l'ensemble le tiers de l'emploi total.

Figure 2 : Répartition de l'emploi selon le statut de l'entreprise et le sexe (en %)



Source : Auteur à partir des données du RGE, ANSD, 2016.

Niveau d'instruction des propriétaires d'entreprise

Les données du tableau 2 montrent que la proportion des hommes est légèrement supérieure dans le groupe des chefs d'entreprise non instruits. Cependant, le principal constat est que la proportion des chefs d'entreprise hommes fait au moins le double de celles des femmes quel que soit le niveau d'études en question. Les résultats mettent toujours en exergue la taille plus importante du capital humain des hommes chefs d'entreprise relativement à celle des femmes qui dirigent des entreprises.

Tableau 2 : Proportion de chefs d'entreprise, niveau d'instruction et sexe (%).

Sexe	Non instruit	Primaire	Moyen	Secondaire	Supérieur
Homme	50,6	69,3	70,1	70,2	72,3
Femme	49,4	30,7	29,9	29,8	27,7

Source : RGE, ANSD, 2016.

Description des variables utilisées

Le tableau 3 suivant donne la description des variables utilisées dans les deux modèles. Les données ont été renseignées à partir de l'enquête de la Banque mondiale sur les entreprises de 2014. Pour chaque variable, nous avons calculé la moyenne, l'écart type, le minimum et le maximum.

Tableau 3 : Description des variables

Variables	Mean	Std. Err.	Min.	Max.
Lnpt	18.00379	.5522101	16.86649	19.14109
DirFem	.4615385	.0997037	.2561948	.6668821
COP	54.5	8.026926	37.96824	71.03176
SectFormel	.9615385	.0384615	.8823254	1.040751
lnTail	.6846081	.0931285	.4928064	.8764099
Expman	2.948831	.1177065	2.70641	3.191252
Export	15.30769	5.398795	4.188667	26.42672
MOFTP	2.653846	1.459128	-.3512833	5.658976
MOQ	32.07692	11.27733	8.850822	55.30302
LocDakar	.9615385	.0384615	.8823254	1.040751
LocThies	.0384615	.0384615	-.0407515	.1176746
privenat	80.07692	7.845023	63.9198	96.23405
privetrang	19.92308	7.845023	3.765951	36.0802

Source : Auteur à partir des données de l'enquête.

Les données montrent qu'en moyenne, la productivité au Sénégal est de 2,72%. Ce taux est en dessous de la productivité moyenne mondiale qui se situe à 3,1% mais au-dessus de la moyenne en Afrique Subsaharienne de 0,6% selon l'OIT (2019). La faiblesse du capital humain et des dépenses d'innovation, de recherches et développement pourraient expliquer ce faible taux de productivité en Afrique Subsaharienne. Nous remarquons que dans 46% des entreprises, une femme gère la direction. S'agissant de la copropriété, une femme est actionnaire dans 54% des unités économiques. Un constat important est que 97% de la main d'œuvre féminine travaillent en temps plein mais seules 4% sont qualifiées. Cette situation reflète le niveau relativement bas de capital humain des femmes par rapport aux hommes. Les mariages précoces pour les femmes mais également certaines croyances reléguant l'éducation des jeunes filles au second plan seraient des facteurs explicatifs de cette situation.

Les résultats économétriques issus de nos deux modèles sont présentés dans la section qui suit. Le premier modèle prend en compte la gestion de la direction de l'entreprise par une femme. Le second modèle met en exergue la possibilité d'avoir une femme actionnaire sous forme de copropriété.

Tableau 4. Matrice de corrélation des variables

Variables	Lnpt	COP	DirFem	SectFormel	lnTail	Expman	Export	MOFTP	MOQ	LocDakar	LocThies	privenat	privetrang
Lnpt	1.0000												
	-												
COP	0.6815	1.0000											
	-												
DirFem	0.6143	0.8016	1.0000										
	-												
SectFormel	0.3198	0.0723	0.1852	1.0000									
	-												
lnTail	0.3037	0.4825	-0.3752	-0.1778	1.0000								
	-												
Expman	0.2237	0.2656	-0.2753	-0.0159	0.2273	1.0000							
	-												
Export	0.3180	0.1529	0.0266	0.1134	0.2460	-0.1212	1.0000						
	-												
MOFTP	0.2868	0.3119	0.3612	0.3195	0.0144	-0.6103	0.1785	1.0000					
	-												
MOQ	0.4329	0.5223	-0.3009	0.1457	0.3623	0.1241	0.2400	0.0290	1.0000				
	-												
LocDakar	0.2496	0.2267	-0.2160	-0.0400	0.2940	-0.1537	0.1134	0.0728	0.1138	1.0000			
	-												
LocThies	0.2496	0.2267	0.2160	0.0400	0.2940	0.1537	0.1134	-0.0728	0.1138	-1.0000	1.0000		
	-												
Privenat	0.2354	0.3829	0.0769	-0.1016	0.0495	-0.1452	0.1607	0.0907	0.2635	0.4083	-0.4083	1.0000	
	-												
Privetrang	0.2354	0.3829	-0.0769	0.1016	0.0495	0.1452	0.1607	-0.0907	0.2635	-0.4083	0.4083	-1.0000	1.0000

Source : Auteur à partir des données.

3. Interprétation des résultats et implications de politiques économiques

Cette section est consacrée à l'analyse de deux situations. La première est relative à l'effet d'avoir une femme chef d'entreprise sur la performance de cette dernière. La deuxième étudie l'effet d'avoir une femme actionnaire sur la performance de l'entreprise.

Femme, direction de l'entreprise et performance productive

Tableau 5 : Résultats de l'estimation du modèle 1

	lnpt	lnva	Lnprod
DirFem	-1.856*** (0.564)	-1.856*** (0.564)	-1.197** (0.461)
SectFormel	2.266*** (0.437)	2.266*** (0.437)	1.948*** (0.393)
lnTail	0.316 (0.485)	1.316*** (0.485)	1.179*** (0.414)
Expman	2.353** (0.296)	2.353** (0.296)	0.0350 (0.219)
Export	0.0259*** (0.00961)	0.0259*** (0.00961)	0.0182** (0.00817)
MOFTP	-0.0232*** (0.00758)	-0.0232*** (0.00758)	-0.0300*** (0.00831)
MOQ	0.0198*** (0.00593)	0.0198*** (0.00593)	0.0241*** (0.00627)
LocDakar	0.789* (0.452)	0.789* (0.452)	0.326 (0.350)
privenat	0.00427 (0.00699)	0.00427 (0.00699)	0.0118 (0.00828)
privetrang	0.00895 (0.0102)	0.00895 (0.0102)	0.0216** (0.0102)
Etat	-0.0484 (0.0656)	-0.0484 (0.0656)	0.00599 (0.0595)
Constant	12.83** (1.271)	12.83** (1.271)	14.67** (1.085)
Observations	178	178	187
R-squared	0.365	0.448	0.548

Notes : Robust standard errors in parentheses *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Les résultats de l'estimation de ce premier modèle se révèlent intéressants. La gestion de la direction par une femme agit significativement et négativement sur la performance de l'entreprise quel que soit l'indicateur en question. Ce résultat a été trouvé dans d'autres travaux en Afrique subsaharienne (Danielle, K., 2013 ; Ggombe, K.M. et AKAMPUMUZA, P., 2018 ;etc.). Une explication possible est l'existence de certaines pratiques socio-culturelles et coutumières qui défavoriseraient l'émancipation de la femme africaine dans les instances de décision telles que l'entreprise. La femme africaine est généralement contrainte à passer énormément de temps à s'occuper de sa famille et de son foyer. Cette réalité socio-culturelle défavoriserait pas la performance de la femme dans la gestion de l'entreprise ou dans toute autre instance de décision même avec un niveau de qualification acceptable. Une autre explication est relative à leur niveau d'études relativement moins élevé par rapport aux hommes et qui serait un obstacle pour développer un top management efficace dans un environnement compétitif. En revanche, d'autres travaux dans des environnements européens et américains ont montré des résultats contraires (Rhode et Packel, 2014 ; Christiansen, Lin., 2016, Christiansen et al., 2016 ; Flabbi et al., 2018, etc.). Ces résultats trouvés dans les pays du Nord s'expliqueraient par un comportement socio-culturel favorable à la responsabilisation de la femme et par un niveau de capital humain généralement élevé des femmes.

Quant à la formalisation de l'entreprise, elle affecte significativement et positivement la performance de l'entreprise si l'on considère les trois indicateurs utilisés. Les acteurs économiques de l'informel ont relativement un niveau de capital humain faible au Sénégal surtout chez les femmes. Cette caractéristique de la majorité des acteurs de l'informel pourrait contribuer à baisser la performance des entreprises informelles et surtout celles dirigées par les femmes. Les femmes ont également plus de contraintes dans des situations telles que l'accès au financement, la gestion d'un personnel important et éprouvent des difficultés d'être en phase avec la réglementation en vigueur (Dieng, 2018).

L'expérience du gestionnaire influence significativement et positivement la performance uniquement s'il s'agit de la productivité du travail et de la valeur ajoutée. Quel que soit l'indicateur considéré, la main d'œuvre qualifiée affecte positivement et significativement la performance de l'entreprise. Cependant, l'effet est plus significatif sur la productivité du travail et sur la valeur ajoutée. Ce résultat est conforme à celui de Meng-Wen et Chih-Hai (2019). Il matérialise l'importance du capital humain sur la performance de l'entreprise. Il augmente l'habileté et la capacité des acteurs à gérer les

structures productives.

Quant à la main d'œuvre féminine en temps plein, elle influence significativement mais négativement la performance de l'entreprise. Ce résultat signifie que la taille des employées dans l'entreprise dégrade la performance et est en phase avec d'autres travaux (Liu et al. 2009.

Pfeifer et Wagner, 2014, etc.). Le statut d'entreprise exportatrice a un apport significatif et positif sur la performance. Cependant, l'effet est plus important sur la production que sur les autres indicateurs. Cette situation s'expliquerait par la recherche d'une meilleure qualité permettant de compétir dans un environnement international mais également de disposer d'une production en quantité suffisante. Dong et Zhang (2016) et Rickne (2012) ont observé que dans les entreprises de textile, d'habillement et de cuir en Asie de l'Est et du Sud, la main d'œuvre est de plus en plus féminisée et moins qualifiée. Ils expliquent cette stratégie par la recherche d'une compétitivité prix. La nature de l'entreprise agit de façon significative et positive sur la production uniquement s'il s'agit du privé étranger. Ce résultat se comprend aisément car les entreprises privées nationales dominent largement dans le pays et dans l'échantillon.

Femme, copropriété et performance productive de l'entreprise

Dans le tableau suivant, nous avons présenté les résultats de l'analyse économétrique des données de l'enquête sur la relation entre la détention d'une partie du capital par une femme et la performance de l'entreprise

Tableau 6 : Résultats des estimations du modèle 2

VARIABLES	lnpt	lnva	Lnprod
COP	-0.0390** (0.0138)	-0.0390** (0.0138)	-0.0269** (0.0124)
SectFormel	2.266*** (0.437)	2.266*** (0.437)	1.948*** (0.393)
lnTail	0.316 (0.485)	1.316*** (0.485)	1.179*** (0.414)
Expman	0.365 (0.296)	0.365 (0.296)	0.0350 (0.219)
Export	0.0259*** (0.00961)	0.0259*** (0.00961)	0.0182** (0.00817)
MOFTP	-0.0232*** (0.00758)	-0.0232*** (0.00758)	-0.0300*** (0.00831)
MOQ	0.0198*** (0.00593)	0.0198*** (0.00593)	0.0241*** (0.00627)
LocDakar	0.789* (0.452)	0.789* (0.452)	0.326 (0.350)
privenat	0.00427 (0.00699)	0.00427 (0.00699)	0.0118 (0.00828)
privetrang	0.00895 (0.0102)	0.00895 (0.0102)	0.0216** (0.0102)
Etat	-0.0484 (0.0656)	-0.0484 (0.0656)	0.00599 (0.0595)
Constant	12.83* (1.271)	12.83** (1.271)	14.67** (1.085)
Observations	178	178	187
R-squared	0.365	0.448	0.548

Notes : Robust standard errors in parentheses *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Les résultats de l'estimation du deuxième modèle révèlent que la part du capital détenue par une femme influence significativement et négativement la performance de l'entreprise. Ce résultat signifie que l'augmentation du nombre de femmes dans le conseil d'administration ou dans les instances de prise de décision baisse la performance de l'entreprise. Ce résultat est en phase avec d'autres résultats

trouvés dans la littérature (Frances et Julie, 2007, etc.). Il faut préciser que les résultats des travaux ne sont pas totalement concluants. Nous pouvons prendre deux cas en exemple. D'abord, la proportion de femmes dans le conseil d'administration de l'entreprise a été signalée comme amorçant la performance d'après une étude réalisée sur les cent plus grandes entreprises sud-africaines cotées à la bourse de Johannesburg de 2013 à 2015 (Henriette et Kieviet, 2018). Ensuite, d'après la recherche menée par McKay et Tarp (2017) au Viet Nam, bien que les femmes investissent environ la moitié du capital investi par les hommes, la différence de revenu net n'est pas aussi significative. Cela laisse à penser que, avec un accès similaire au capital initial, les entreprises appartenant à des femmes pourraient afficher des résultats presque aussi bons que ceux des entreprises de leurs homologues hommes.

Quant à la variable main d'œuvre féminine en temps plein, elle affecte significativement et négativement la performance de l'entreprise. Ce résultat confirme le fait que plus le nombre d'employées augmente dans l'entreprise, moins la performance est élevée. Cependant, la formalisation, le statut d'entreprise exportatrice et la main d'œuvre qualifiée continuent à influencer significativement et positivement la performance de l'entreprise.

Implications de politiques économiques

En termes d'implications de politiques économiques, il serait intéressant d'agir sur deux aspects. D'abord, il faut développer une politique de renforcement de capacités managériales et de responsabilisation à l'endroit des femmes. Cette politique permettrait d'ouvrir des centres de qualification professionnelle, de mettre en place des programmes de renforcement de capacités dédiés aux femmes mais également de sensibiliser la population sur le rôle des femmes dans la marche vers l'émergence économique. Sur le plan managérial, la femme qui dirige l'unité de production doit porter davantage son choix sur une main d'œuvre qualifiée. Un avantage certain serait de gravir les échelons au sein d'une entreprise avant d'être directrice, ce qui lui permettrait de faire preuve d'une expérience avérée. Ensuite, les pouvoirs publics devraient mettre en place une politique de soutien à l'exportation avec un volet d'appui à l'initiative des femmes. Elle pourrait se faire, par exemple, sous forme d'exonération fiscale totale ou partielle sur les exportations des entreprises dirigées par les femmes avec comme contrepartie la formalisation de l'exploitation.

Conclusion

Cet article examine les facteurs explicatifs de la performance productive des entreprises sénégalaises tout en mettant en exergue le genre. La performance est modélisée par la production, la productivité du travail et la valeur ajoutée. Il ressort de nos analyses les principaux résultats suivants.

La gestion de l'entreprise par une femme baisse la performance quel que soit l'indicateur considéré. La participation des femmes dans le conseil des actionnaires baisse également la performance. Le nombre de travailleuses en temps plein dans l'entreprise est une variable qui agit négativement sur la performance de l'entreprise. Toutefois, le capital humain joue un rôle déterminant et permet d'amorcer la performance de l'entreprise. Le statut d'entreprise exportatrice est également une variable très significative sur la performance productive.

Dans les recherches futures, il serait intéressant de mesurer l'écart de performance existant entre les entreprises dirigées par les hommes et celles dirigées par les femmes.

BIBLIOGRAPHIE

- Bennouri, M., & al. (2018). Female Board Directorship and firm performance : What Really Matters ? *Journal of Banking and Finance*, 88(C), 267-291.
- Bertrand, M. (2011). New perspectives on gender. *Handbook of Labor Economics*, 1543-1590.
- Black, S., & Strahan, P. (2001). The division of spoils : Rent-sharing and discrimination in a regulated industry. *American Economic Review*, 91(4), 814-831.
- Brush, C. (1992). Research on Women Business Owners: Past Trends, a New Perspective and Future Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4).
- Chell, E., & Baines, S. (1998). Does Gender Affect Business Performance ? A Study of Microbusiness in Business Services in the UK. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10(2), 117-135.
- Christiansen, L., & al. (2016). *Gender diversity in senior positions and firm performance : Evidence from Europe*. IMF.
- Coleman, S. (2000). The use of debt by black-owned firms: recent evidence from the 2003 survey of small business finance. *Journal of small business management*, 38(3), 37-52.

- Canyon, M., & He, L. (2017). Firm performance and boardroom gender diversity : a quantile regression approach. *Journal of Business Research*, 79(C), 198-211.
- Cortes, P., & Pan, J. (2018). Occupation and gender. *Oxford University Press*.
- Diène, M., & al. (2015). *Analyse des déterminants de la performance des entreprises en Afrique Subsaharienne francophone : cas du Sénégal*. Dakar: LAREM.
- DIENG, A. K. (2018). Les déterminants de la formalisation des entreprises informelles au Cameroun et au Gabon : une analyse à partir d'un modèle Logit multinomial. *Revue Ouest Africaine de Sciences Economiques et de Gestion (ROASEG)*, 11(2), 74-93.
- Dong, & Zhang. (2016). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), <http://dx.doi.org/10.1002/job.2134>.
- Du Rietz, A., & Henrekson, M. (2000). Testing the Female Underperformance Hypothesis. *Small Business Economics*, 14(1), 1-10.
- Du Rietz, A., & Henrekson, M. (2000). Testing the Female Underperformance Hypothesis. *Small Business Economics*, 14(1), 1-10.
- Flabbi, L., & al. (2016). *Do female executives make a differences ? The impact of female leadership on gender on gender gaps and firm performance*. NBER.
- Frances, R., & Julie, S. (2007). *Firm performance characteristics and gender ownership in a globalised economy*. Dublin: Institute for International integration studies.
- Galindo-Rueda, F., & Haskel, J. (2005). Skills, workforce characteristics and firm-level productivity : Evidence from the matched ABI/employer skills survey. *IZA discussion paper*(1542).
- Galindo-Rueda, F., & Haskel, J. (2005). *Skills, workforce characteristics and firm-level productivity : Evidence from the matched ABI/employer skills survey*. IZA. IZA.
- Ggombe, K. M., & Akampumuza, P. (2018). *The gender gap in firm productivity in Rwanda : Evidence from establishment and household enterprise data*. United Nations University World Institute for Development Economics Research.
- Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating impartiality : the impact of blind auditions on female musicians. *American Economic Review*, 90(4), 715-741.

- Henriette, S., & Kieviet, S. (2018). The influence of board diversity on company performance of South african companies. *Journal of african business, Taylor & Francis Journals*, 19(1), 105-123.
- Holmquist, C., & Sundin, E. (1988). Women as Entrepreneurs in Sweden-Conclusions from a Survey. *Frontiers of Entrepreneurship research*.
- Johnsen, G., & McMahon, R. (2005). Owner-Manager Gender, Financial Performance and Business Growth Amongst SMEs from Australia's Business Longitudinal Survey. *International Small Business Journal*, 23(2), 115-140.
- Liu, & al. (2009). Workforce composition and firm productivity : Evidence from Taiwan. *Economic Inquiry*, 48(4), 1032-1047.
- Marinova, J., Plantenga, J., & Remery, C. (2016). Gender diversity and firm performance : Evidence from Dutch and Danish boardrooms. *International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1777-1790.
- McKay, A., & Tarp, F. (2017). *Welfare Dynamics : 2006–14*. Helsinki : UNU-WIDER.
- Meng-Wen, T., & Chih-Hai, Y. (2019). Does gender structure affect firm productivity ? Evidence from China. *China Economic Review*, 55, 19-36.
- Meng-Wen, T., & Chih-Hai, Y. (2019). Does gender structure affect firm productivity ? Evidence from China. *China Economic Review*, 55, 19-36.
- Metcalf, B., & Afanassieva, M. (2005). « Gender, work and equal opportunities in central and eastern Europe. *Women in Management Review*, 20(6), 397-411.
- Mukarram, S., & al. (2018). Women directors propensity towards risk in technology firms. *The International Journal of Business in Society*, 25(3).
- Perryman, A., & al. (2016). Do gender differences persist ? An examination of gender diversity on firm performance, risk and executive compensation. *Journal of Business Research*, 69(2), 579-586.
- Pfeifer, C., & Wagner, J. (2014). Age and gender effects of workforce composition on productivity and profits : Evidence from a new type of data for German enterprises. *Contemporary Economics*, 8(1), 25-49.

- Pfeifer, C., & Wagner, J. (2014). Age and gender effects of workforce composition on productivity and profits : Evidence from a new type of data for German enterprises. *Contemporary Economics*, 8(1), 25-49.
- Polachek, S. (1981). Occupational self-selection : A human capital approach to sex differences in occupational structure. *Review of Economics and Statistics*, 63(1), 60-69.
- Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance : What Exactly Constitutes a Critical Mass ? *Journal of Business Ethics*, 118(1), 61-72.
- Rhode, D., & Packel, A. (2014). Diversity on corporate boards : how much difference does difference make? *Delaware Journal of Corporate Law*, 39(2), 377-426.
- Rickne, J. (2012). Gender and work compensation in China's Industrial sector. *Review of Income and Wealth*, 58(2), 307-329.
- Robb, A., & J. W. (2002). Firm Owner and Financing Characteristics; Differences Between Female- and Male-owned Small Business. (F. a. Series, Éd.) (2002-18).
- Rosa, P. C., & Hamilton, D. (1996). Gender as a Determinant of Small Business Performance: Insights from a British Study. *Small Business Economics*, 8(6), 463-478.
- Smith, N., & al. (2005). *Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms*. IZA.
- van Ours, J., & Stoeldraijer, L. (2011). Age, Wage and Productivity in Dutch Manufacturing. *De Economist*(159), 113-137.
- Watson, J. e. (2003). Adjusting for Risk in Comparing the Performances of Male and Female Controlled SME's. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 773-788.
- Watson, J., & Robinson, S. (2003). Adjusting for Risk in Comparing the Performances of Male and Female Controlled SME's. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 773-788.
- Weber, A., & Zulehner, C. (2009). Competition and Gender Prejudice: Are Discriminatory Employers Doomed to Fail? *Journal of the European Economic Association*, 12(2).
- Wiley, C., & Monllor-Tormos, M. (2018). Board Gender Diversity in the STEM et F Sectors: The Critical Mass Required to Drive Firm Performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(3), 290-308.

Wu & al. (2016). The Promising Future of Healthcare Services: When Big Data Analytics Meets Wearable Technology. *Information and Management*, 53(8), 1020-1033.