

## **Femmes et Leadership : l'exploration de certaines pistes de recherche**

Abdelkoudous EL HOUDZI  
FLSH Casablanca – UH2 Casablanca

Le rapport entre les femmes et le leadership était toujours paradoxal et continue encore de l'être, semble-t-il. Bien que l'histoire humaine révèle l'existence de nombreuses femmes qui ont fait preuve de compétence, comme gouverner un État, commander une armée ou diriger une organisation, le leadership a été toujours teinté de couleur masculine. Les femmes sont le plus souvent perçues comme des intruses dans la sphère du pouvoir et seules quelques exceptions ont pu échapper à l'emprise des structures patriarcales qui tendent à garder les femmes inféodées aux hommes.

Aujourd'hui, la société actuelle connaît une nouvelle réalité sociale et économique. Des avancées notables ont été obtenues, notamment l'accès augmenté des femmes à l'éducation, au marché du travail et à la politique. Toutes ces évolutions ont permis aux femmes d'être plus visibles sur la scène publique, mais leur accès au pouvoir et au leadership reste toujours marqué par de profondes inégalités. Le déséquilibre entre les femmes et les hommes aux postes de décision est observé dans différents domaines (politique, économie, recherche scientifique, etc.), et ce, malgré les voies qui s'élèvent crescendo pour affirmer l'efficacité du leadership féminin. Récemment par exemple, la Vice-Secrétaire général de l'ONU, Amina Mohammed, a déclaré, le 14 juillet 2020, que le contexte de la pandémie du Covid-19 a permis aux gens du monde entier de voir ce que beaucoup de personnes savaient déjà : *« le leadership des femmes fait une différence profonde [...] Pays après pays, on a pu constater comment les gouvernements dirigés par des femmes sont plus efficaces pour aplanir la courbe et se positionner pour la reprise économique »*.

Cependant, la sous-représentation des femmes aux postes de responsabilité demeure encore une réalité incontestable dans la quasi-totalité des pays du monde, et le Maroc n'est pas une exception. Selon le dernier rapport du forum économique mondial sur les inégalités de genre *« Global Gender Gap Report »* (2020), le Maroc est classé parmi les 11 derniers pays depuis plus d'une décennie (143<sup>ème</sup> sur 153 pays). Plusieurs indicateurs statistiques révèlent que le pouvoir ne se partage pas de façon égalitaire, et la condition des femmes est là pour le rappeler. En effet, la dernière note d'information du haut-commissariat au plan du royaume (2020) montre une faible participation des femmes marocaines à l'activité économique. Leur taux d'activité n'est que de 21,5%, largement en deçà de celui des hommes

(71%). D'autre part, les femmes marocaines membres de l'équipe de direction représentent seulement 13%. Il s'agit, selon le rapport de *McKinsey & Company* (2016), d'un pourcentage inférieur à ce qu'on remarque aux États-Unis (15%), en Europe (26%) ou même en Afrique (23%). En plus, le Maroc compte seulement 2% de femmes PDG à la tête des entreprises marocaines et à peine 22% dans les postes de responsabilité au sein de l'administration publique, tout en sachant que les femmes responsables dans l'administration publique se concentrent surtout dans les postes de responsabilité les plus bas, et plus on monte dans la hiérarchie administrative plus la présence féminine est faible (2018).

Pourquoi donc les femmes marocaines sont si peu représentées dans les postes de décision ? Et comment peut-on expliquer ce déséquilibre entre les femmes et les hommes quant à l'exercice du leadership ? Ces questions peuvent constituer le point de départ d'un travail de recherche. Toutefois, il est nécessaire de déterminer sur quoi l'analyse va porter, en adoptant quelle approche et par quel moyen. Il faut, d'emblée, reconnaître que le sujet du leadership est loin d'être facilement pénétrable, étant donné que la littérature scientifique en domaine renvoie à plusieurs disciplines (psychologie, sociologie, sciences de gestions) et regroupe plusieurs approches théoriques et méthodologiques. En fait, il n'y a pas même une définition unique du leadership, bien qu'il soit en général associé à des compétences reconnues à une personne (un leader) dans son aptitude à diriger, motiver, impliquer, impulser, guider, inspirer et/ou influencer son entourage. L'absence du consensus entre les chercheurs quant à la façon de saisir le leadership revient à la complexité de ce concept qui dépend à la fois de plusieurs éléments relatifs aux caractéristiques des individus (personnalités différentes, perceptions et interprétations différentes des comportements de leadership, etc.) et aux caractéristiques spécifiques à chaque contexte social, culturel et/ou organisationnel. Cette complexité devient encore extrême lorsqu'on aborde la problématique du genre et le leadership, notamment lorsqu'on sait que le débat est toujours vif à propos des explications possibles qu'on peut avancer pour mieux comprendre le déséquilibre de représentation entre les femmes et les hommes aux postes de décision. En effet, le leadership féminin est, jusqu'à maintenant, un sujet de recherche particulièrement d'actualité. Plusieurs études, en adoptant différentes approches théoriques et méthodologiques, mettent en avant des résultats et des informations aussi diversifiés à propos de l'exercice du leadership par les femmes et leur accès limité aux postes de responsabilité, ce qui porte à croire que le sujet reste toujours ouvert à d'autres questionnements.

Tout bien considéré, nous présentons au cours des lignes qui suivent une étude de type qualitatif exploratoire qui a pour objectif d'identifier quelques voies de recherche qui peuvent

être poursuivies, et qui permettent d'aboutir à des résultats susceptibles de jeter plus d'éclairages sur la réalité de l'exercice du leadership par les femmes dirigeantes dans le contexte marocain. Ce type d'étude est le plus approprié à nos intentions étant donné qu'il sert habituellement à

clarifier un problème qui a été plus ou moins défini. Elle peut aussi aider à déterminer le devis de recherche adéquat, avant de mener une étude de plus grande envergure. Elle peut être aussi un préalable à des recherches qui, pour se déployer, s'appuient sur un minimum de connaissances. La recherche exploratoire permettrait ainsi de baliser une réalité à étudier ou de choisir les méthodes de collecte des données les plus appropriées pour documenter les aspects de cette réalité ou encore de sélectionner des informateurs ou des sources de données capables d'informer sur ces aspects. (Trudel et al., 2007)

### **Présentation de l'étude**

À cet effet, nous nous sommes adressés à un nombre de femmes dirigeantes qui occupent des postes de responsabilité au sein de différentes organisations marocaines (entreprises et administrations publiques ou semi-publiques) afin d'obtenir des connaissances sur leur vécu professionnel et sur les conditions dans lesquelles ces femmes agissent et interagissent avec un environnement social et organisationnel peu arrangeant.

Pour ce faire, nous avons opté pour l'entretien semi-directif (ou semi-dirigé). Ce type d'entretien est le plus souvent mobilisé lors d'une recherche exploratoire parce qu'il garantit un degré de liberté assez grande tant à l'enquêteur qu'à l'enquêté. Bien que le chercheur dispose d'avance d'un guide qui comporte un certain nombre de questions, celles-ci restent relativement ouvertes et le rôle de l'intervieweur consiste à « laisser venir » l'enquêté afin qu'il puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite. Le chercheur doit se laisser guider, notamment par le rythme et le contenu unique du participant (Savoie-Zajc, 2010). Ainsi, l'entretien semi-directif présente plusieurs avantages dans ce genre de recherche, notamment parce qu'il va permettre d'analyser les perceptions des femmes leaders<sup>1</sup> interviewées et le sens que ces femmes donnent à leur pratique et aux conditions auxquelles elles sont confrontées. Les entretiens exploratoires réalisés vont servir aussi à dégager les thèmes ou les points d'approche sur l'objet de recherche, c'est à dire les questions les plus pertinentes et les thèmes récurrents dans le discours des enquêtées.

Le guide d'entretien a été élaboré en fonction de nos intentions de recherche et des connaissances que nous avons pu obtenir des différentes études portant sur le sujet du

---

<sup>1</sup> Vu les nombreuses imprécisions au sujet de la définition du leadership et des personnes qui l'exercent, nous tenons à préciser que notre conceptualisation retient les termes de « leader » et « dirigeante » de manière interchangeable.

leadership féminin. Le guide traite trois sujets auxquels un certain nombre de questions est relié :

a) Le premier sujet se rapporte aux caractéristiques de la trajectoire professionnelle des femmes leaders interviewées et les obstacles qui font la différence entre le parcours d'un homme et le parcours d'une femme :

- *Pour commencer, pouvez-vous me décrire votre parcours professionnel ? (études, organisations, emplois, postes occupés, etc.) ? .....*
- *Quels sont les choix que vous avez faits pour vous rendre là où vous êtes actuellement (dans ce poste bien élevé dans la hiérarchie) ? .....*
- *D'après vous, lorsqu'on aspire à devenir un leader, existe-il de différences entre le parcours d'un homme et celui d'une femme ? .....*
- *Quel genre de contraintes aviez-vous reconcentré durant votre parcours professionnel ?*
- *À compétence égale, Croyez-vous qu'une femme aura les mêmes chances qu'un homme d'accéder un poste de responsabilité ? .....*

b) Le deuxième sujet concerne les défis du leadership pour une femme. Il s'agit de recueillir le maximum d'informations à propos des conditions de l'exercice du leadership, les exigences du rôle de leader ainsi que les atouts que doit avoir une femme qui occupe un poste de responsabilité :

- *D'après vous, qu'est-ce qu'une femme leader compétente ? .....*
- *Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez en tant que manager ou leader ?.....*
- *Trouvez-vous que les femmes et les hommes reçoivent le même traitement au sein de votre organisation (entreprise ou administration selon le cas) ? .....*
- *Quelles sont les impacts de vos responsabilités de leader (manager) sur vous ?.....*
- *Est-ce qu'il vous arrive de rencontrer des difficultés à gérer les exigences de votre rôle de leader (ou manager) et les demandes des autres rôles, par exemple les rôles familiaux ?.....*

c) Finalement, le dernier sujet traite la question du leadership féminin et les stéréotypes de genre :

- *Vous pensez qu'il existe une différence entre les femmes et les hommes quant au style de leadership ?.....*
- *Comment pourriez-vous expliquer l'existence ou non de cette différence ?.....*
- *Quelle est l'image que l'on se fait de la femme leader dans notre société marocaine ?.....*
- *Comment vous sentez être perçue de la part des personnes qui vous entourent dans votre milieu de travail (subalternes, collègues et supérieurs) ?.....*

Douze entretiens au total ont été réalisés avec des femmes occupant des postes bien placés dans la hiérarchie, dans différentes organisations. Le nombre d'entretien peut être considéré satisfaisant étant donné que les entretiens n'ont pas pour but d'être représentatifs dans le cas d'une enquête exploratoire. Par conséquent, nous n'avons pas intérêt à multiplier les entretiens sans les remettre à ce que nous possédons déjà comme données, en particulier lorsqu'il y a un effet de saturation, c'est-à-dire lorsque les discours des interviewées n'apportent rien de plus à ce qui a été déjà noté.

### **Méthode d'analyse des entretiens**

La durée moyenne des entretiens a été de trente minutes au cours de laquelle nous avons veillé à établir une relation de confiance avec les enquêtées. En ce sens, Abric (2011 : 38) insiste sur l'importance de manifester des attitudes de compréhension. Cela implique de la part du chercheur le recours à certaines techniques, notamment la reformulation qui permet aux individus d'optimiser leur communication, le respect des silences, les questionnements, les échos, les reflets et l'amorce d'une conclusion (Boutin, 2006).

Autant que possible, nous avons pu obtenir le consentement des interviewées à enregistrer les entretiens afin de transcrire fidèlement les propos des participantes à l'étude. Nous avons également noté, mot à mot au cours des entrevues, les propos des participantes que nous n'avons pas pu enregistrer, et qui ont été également codés et analysés au même titre que les entretiens transcrits.

Afin de donner sens aux données de terrain, nous avons suivi le processus d'analyse des données quantitatives qui implique l'identification de thèmes génériques à partir des idées émergentes des données et le lien qui existe entre ces données. Ce processus comprend donc deux moments distincts mais complémentaires : l'organisation des données impliquant une « segmentation » et entraînant une « décontextualisation », d'un côté, et, leur interprétation, ou encore une catégorisation, menant à une « recontextualisation », de l'autre (Savoie-Zajc, 2000). Selon Mucchielli (2006), toutes les méthodes d'analyse de données quantitatives ont en commun les mêmes processus intellectuels : il s'agit toujours de rassembler ou de recueillir un corpus d'informations concernant l'objet d'étude, de le trier selon qu'il y appartient ou non, de fouiller son contenu selon ses ressemblances thématiques (comparaison), de rassembler ces éléments dans des classes conceptuelles (catégorisation), d'étudier les relations existantes entre ces éléments (mise en relation) et de donner une description compréhensive de l'objet d'étude (interprétation) (Wanlin, 2006).

La première étape de notre travail fut de lire et relire les entretiens afin de pouvoir par la suite les coder, les classer et les interpréter. La codification des verbatim a été réalisée de façon manuelle sans le recours à un logiciel informatique d'analyse de contenu. Nous avons choisi de procéder de la sorte vu que le recours aux logiciels peut être évité dans le cas où on a peu de données (Wanlin, 2006). Et bien qu'ils aient un avantage d'augmenter la rapidité de travail du chercheur, aucun logiciel n'améliore la validité de l'étude (Wanlin, 2006). Toutefois, nous nous sommes servis, après le codage, d'un tableur (Microsoft Excel) pour réorganiser les données recueillies et déterminer leur fréquence d'apparition. Quant au codage des données, nous avons utilisé dans un premier temps des codes de couleurs dans le texte en plus de l'ajout de commentaires. Par la suite, nous avons formé, dans un document (Microsoft Word), des catégories textuelles tirées des verbatim et nous les avons codées ainsi que les citations qui s'en rapportent. Comme le mentionne Lalancette (2009 : 88), il s'agit dans cette étape de « *découper et de réduire les informations en petites unités comparables, de maximiser les ressemblances et d'ordonner de façon sommaire les données. Ensuite, nous reconstruisons et synthétisons en maximisant les différences, en raffinant et en subdivisant les catégories* ». Après la catégorisation, nous avons pu traiter les données en fonction de la fréquence (en pourcentage %) selon laquelle chacun des indicateurs correspondant à une catégorie apparaissent dans le discours des femmes leaders interviewées.

### Résultats et interprétation

Ce faisant, nous avons pu coder les verbatim sous quatre grandes catégories dont des thèmes et indicateurs sont attachés à chacune d'elles. Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des résultats obtenus de l'analyse qualitative des données :

Catégories	Thèmes	Indicateurs	%*
<b>Difficultés liées à l'accès des femmes aux postes de responsabilité</b>	Critères de la progression de carrière	La disponibilité/attachement au travail	58,3%
		La volonté d'avancer	50%
		La personnalité	66,6%
	Conditions organisationnelles	Manque de formation professionnelle	58,3%
		Manque de soutien organisationnel	75%
		Milieu organisationnel à majorité d'hommes	38,5%
	Demandes familiales	Conflit Travail/famille	83,3%
		Grossesse	33,3%

		Encouragement familial	41,6%
<b>Le rôle du leader (ou du manager)</b>	Difficultés relationnelles et communicationnelles	Difficultés à s'imposer vis-à-vis la hiérarchie	50%
		Difficultés à s'imposer vis-à-vis les subalternes	33,3%
	Résistances au pouvoir de la femme	Conflits	75%
		Attitude paternaliste envers la femme	41,6%
<b>Représentation de la femme leader</b>	Préjugés envers la femme leader	Stéréotype de rôle (perception du rôle social de la femme)	66,6%
		Sous-estimation de la compétence féminine	83,3%
	Caractéristiques (Profil de la femme leader)	Interactive	75%
		Intérêt aux relations interpersonnelles	66,6%
		Recherche du consensus	50%
		Priorité à l'humain	50%
<b>Les répercussions du travail</b>	Sur le plan personnel	Faible niveau de bien être	91,6%
		Stress professionnel	50%
		Difficultés à gérer ses émotions	33,3%
		Intention de départ	8,3%
	Sur le plan familial	Education et garde des enfants	83,3%
		Tâches au sein du ménage	75%
Difficulté à gérer plusieurs rôles		75%	

\*Fréquence d'apparition d'un indicateur dans le discours des femmes interviewées.

Ci-après, sera présentée une analyse des résultats obtenus pour chacune des catégories dégagées :

La première catégorie concerne la progression de carrière et les difficultés liées à l'accès aux postes stratégiques de responsabilité. Trois thèmes ont pu être soulevés, à savoir les critères de progression dans la carrière, les conditions liées à l'organisation et les demandes familiales. Un nombre important des enquêtées met l'accent sur l'intérêt de consacrer plus de temps au travail et d'avoir une grande volonté de progresser malgré les obstacles d'ordre culturel ou organisationnel qu'affronte les femmes dans leurs parcours. Ce résultat corrobore ceux de Tharenou (2001) qui a constaté que le fait d'avoir une forte aspiration managériale influence positivement l'avancement des femmes vers les positions hiérarchiques élevées, le plus souvent occupées par des hommes. Ceci implique des femmes

pour progresser et s'affirmer en tant que leaders d'avoir du caractère, c'est-à-dire d'avoir certains traits de personnalité qui lui permettent de prendre des décisions et les mettre en œuvre en dépit des résistances à l'égard de son pouvoir, qui résultent habituellement des stéréotypes relatifs à son statut de femme. Ce constat nous ramène à la question de la masculinisation des compétences de leadership. En effet, les femmes leaders affrontent une difficulté de choix du style de leadership parce qu'elles sont exposées à une double contrainte de concilier en même temps entre les qualités que l'on apprécie chez une femme et les qualités que l'on pense nécessaires aux leaders. Et bien que les femmes soient davantage rapprochées à un style qui implique des conduites encourageant la participation et la collaboration, cela ne constitue pas toujours une stratégie souhaitée pour la plupart des enquêtées.

D'un autre côté, les conditions organisationnelles interviennent à leur tour dans l'avancement des femmes vers les postes de responsabilité. Parmi les variables qui défavorisent la progression des femmes dans leurs carrières, les interviewées ont pointé l'insuffisance des sessions de formation professionnelle continue. En effet,

la sous-formation académique et professionnelle des femmes est un obstacle majeur face à l'accès des femmes aux postes de pouvoir dans le contexte marocain qui souligne des écarts importants entre les sexes en ce qui concerne la nature et la qualité de l'éducation, écarts qui ne sont pas constatés avec la même ampleur dans les pays développés. (Brière, 2006 : 43)

En outre, le manque de soutien organisationnel constitue également pour les enquêtées une barrière supplémentaire devant leur avancement hiérarchique. En effet, des études (Tharenou et al, 1994) ont bien montré que les femmes ont besoin de plus d'encouragements que les hommes pour atteindre les hautes sphères de management. Dans une organisation où les femmes ne sont pas très bien intégrées, des encouragements pour l'avancement de la part de collègues et encore plus de la part de personnes ayant plus d'ancienneté, peuvent être essentiels pour acquérir de la confiance et progresser dans la hiérarchie. En dernier lieu, un obstacle organisationnel aussi important a été évoqué par les interviewées est celui de la minorité numérique des femmes dans les postes de pouvoir. Par le fait que les hommes sont habituellement positionnés dans les niveaux hiérarchiques les plus élevés, les femmes se voient, par elles-mêmes et par les autres, comme des intruses dans le domaine du leadership. En ce sens, Kanter (1977) a développé le concept du « *Token* » qui décrit la situation d'un groupe sous-représenté (les femmes) par rapport à un groupe majoritaire (les hommes) qui agit dans le sens à garder le *statut quo* et à conserver l'ordre déjà mis en place. La minorité des femmes dans les postes de décision sème le doute autour de leur compétence en matière



de leadership, ce qui rend leur représentation aux postes de décision comme étant symbolique et l'objectif derrière cette représentation dérisoire est de donner l'apparence d'une égalité de genre au sein de l'organisation.

Le dernier thème abordé dans cette catégorie renvoie à l'impact des demandes familiales. Contrairement aux hommes, la majorité des femmes considèrent que l'engagement familial et les responsabilités envers leurs enfants priment sur les responsabilités professionnelles (Catalyst, 1998). De ce fait, de nombreuses femmes se trouvent fréquemment dans l'obligation de renoncer à des postes hiérarchiques bien placés qui engagent de longues durées de travail et de lourdes responsabilités, afin de ne plus sacrifier leur vie personnelle. Pour beaucoup de femmes, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle constitue le problème majeur face à la réussite professionnelle, à savoir l'accès aux promotions.

La deuxième catégorie se rapporte au rôle des femmes leaders, aux difficultés de gestion de l'équipe de travail. En premier lieu, les enquêtées ont évoqué des difficultés rencontrées sur le plan de la communication et la relation avec les membres du groupe de travail. Bien que des compétences communicationnelles fortes demandées telles que l'écoute, la sociabilité et la convivialité soient davantage rapprochés à la féminité, il reste que l'interprétation des comportements qui en découlent n'est pas la même qu'ils proviennent d'un homme ou d'une femme. En effet, les stéréotypes de genre et les représentations par rapport au statut et au rôle social de la femme risquent de mener à des interprétations différenciées du message. A titre d'exemple, lorsqu'une femme-manager manifeste beaucoup d'écoute et de considération aux points de vue des membres de l'équipe de travail, ceci peut faire figure d'une incompétence managerielle ou d'une incapacité à prendre des décisions. De ce fait, plusieurs femmes leaders préfèrent de faire taire leur côté féminin afin d'établir des relations strictement professionnelles, que ce soit avec les subalternes ou les membres de la hiérarchie.

Ces difficultés relationnelles et communicationnelles renvoient en fait à certaines résistances au pouvoir de la femme, résistances qui donnent lieu le plus souvent à des conflits, mais aussi à des comportements paternalistes de la part des subordonnées, les collègues ou les supérieurs. Ce résultat rejoint l'interprétation faite par Rabia Naciri (2002) que les hommes adoptent une attitude protectrice vis-à-vis de leurs supérieures hiérarchiques féminines qui consiste à transformer le cadre de la relation hiérarchique, en la réinscrivant dans un cadre plutôt familial. Il s'agit d'une tentative subtile de redéfinition de la relation professionnelle dans la mesure où celle-ci garantit à l'homme un ascendant et une certaine forme de

protection déguisée en conseil et bienveillance renvoyant ainsi à la faiblesse du genre féminin et à son besoin de protection.

La troisième catégorie : concerne les représentations récurrentes des femmes leaders. L'analyse des verbatim montrent que les stéréotypes et les préjugés à l'égard des femmes en poste de pouvoir sont en premier lieu relatifs à la perception de son rôle social habituellement inscrit dans la sphère privée ou familiale, et qui engendre par la suite une sous-estimation de la compétence féminine en domaine du leadership. Selon les auteures de la théorie de la congruence de rôle (Eagly et Karau, 2002), ces préjugés et leurs conséquences naissent des perceptions que les gens se font au sujet des rôles sociaux des femmes et des hommes. Ainsi lorsqu'une femme assume le rôle de leader, elle est souvent sujette de préjugés qui proviennent de l'incongruence perçue entre ses caractéristiques dites « féminines » et les caractéristiques exigées par le leadership.

Quant au profil des femmes leaders, nous avons pu constater que la majorité des interviewées partagent une représentation relativement homogène. Les principales caractéristiques des femmes leaders se résument à l'intérêt aux relations interpersonnelles, la recherche du consensus et l'attention portée aux autres. Ce résultat rejoint ce que plusieurs études ont montré, notamment ceux qui affirment que le style de leadership féminin orienté vers les relations interpersonnelles est caractérisé par des comportements tels que l'aide et le soutien des subalternes, la recherche de leur bien-être, l'explication des procédures, la convivialité et la disponibilité. Il corrobore également les résultats de l'étude de Rosener (1990) affirmant que les femmes ont plus tendance à exercer le leadership en s'appuyant sur leur sens relationnel.

La quatrième catégorie : est en rapport avec les conséquences psychologiques et sociales du rôle de leader. En effet, de tel rôle impliquant des responsabilités élevées exige plus de disponibilité et plus d'heures de travail, ce qui risque de desservir l'accomplissement d'autres rôles que la femme prend en charge. À l'inverse des hommes, les femmes marocaines assument toujours la grande part du travail au sein du ménage et font leur affaire l'éducation et la garde des enfants. La difficulté à gérer différents rôles pèse lourd sur les femmes leaders et peut même entraîner chez elles une certaine hésitation à saisir les opportunités d'avancement hiérarchique, car leurs responsabilités familiales risquent d'entraver leur réussite professionnelle ou, à *contrario*, celle-ci peut contrarier leur rôles de mères et d'épouses.

Dans ces conditions, les femmes assument un coût psychologique très élevé dû d'une part à la nature et à la charge du travail d'un dirigeant et d'une autre part à la difficulté de

gérer plusieurs rôles. Un grand nombre d'enquêtées ont affirmé qu'elles sont exposées en permanence à des situations stressantes du fait qu'elles entretiennent des relations difficiles avec la hiérarchie ou les membres de l'équipe de travail. En outre, certaines d'entre elles ont même exprimé que leur échec à atteindre les postes hiérarchiques qu'elles supposent mériter constitue en soi une source de mal être et de détresse psychologique. Par ailleurs, le faible niveau de bien être, le stress professionnel ou encore le burnout sont considérés comme des facteurs négatifs pour la productivité. Ils entraînent chez la personne atteinte des symptômes tels que la démotivation, le manque d'engagement, la moindre estime de soi et le désintéressement au travail. En revanche, la présence de ces signes ne joue pas en faveur de la femme aspirant gravir les échelons de la hiérarchie et prendre place dans le rang des leaders.

### **Conclusion**

L'étude exploratoire réalisée auprès d'un nombre de femmes dirigeantes marocaines nous a permis de décrire et connaître de près un terrain de recherche plein de ressources et d'informations. Les résultats obtenus viennent compléter ce que nous pouvons tirer de la littérature au sujet du leadership exercé par les femmes, ce qui est très utile pour construire des objets futurs de recherche, déterminer des questions non soulevées jusqu'ici et explorer d'autres pistes éventuelles de recherches.

À l'issue de cette étude exploratoire, nous avons pu être en mesure d'identifier au moins deux pistes de recherche qui se rapportent d'une part à l'explication de l'accès limité des femmes aux postes de responsabilité, et d'autre part aux pressions psychologiques relatives au statut féminin des femmes dirigeantes. Ainsi, nous retenons comme première propositions de recherche le questionnement des facteurs qui influencent l'avancement des femmes vers les postes hiérarchiques les plus élevés dans les organisations au Maroc. Il s'agit de l'analyse des déterminants de la réussite professionnelle ou du succès de carrière des femmes dans le but de repérer ce qui entrave leur progression de carrière. Nous estimons que cette piste de recherche contribuera à expliquer la sous-représentation des femmes leaders marocaines dans les entreprises et les administrations, en tenant compte de l'analyse simultanée de plusieurs facteurs relatifs à la dimension individuelle ou personnelle, aux caractéristiques organisationnelle et aux spécificités du contexte socioculturel. La deuxième proposition concerne l'analyse des impacts d'une perception d'échec de carrière sur la santé psychologique des femmes en postes de responsabilité. Le cadre rigide dans lequel ces femmes leaders sont enserrées augmente le coût psychologique à assumer de leur part, ce qui affecte en retour leur performance et leur capacité concurrentielle pour accéder à des postes

de leadership supérieur. Cette deuxième voie de recherche représente un autre volet de recherche susceptible d'expliquer sous un angle différent la sous-représentation des femmes dans les postes de décision dans la mesure où il est fort possible que des liens significatifs existent entre l'avancement ralenti de carrière et la santé psychologique au travail.

## Bibliographie

- Abric, J.-C. (2011). *Psychologie de la communication : théories et méthodes*. 3<sup>ème</sup> éd. Paris : Presse Armand Colin
- Boutin, G. (2006). *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec : Presses de l'Université de Québec
- Brière, S. (2006). *La progression des femmes dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc*. Thèse de doctorat Nationale d'Administration Publique, Université du Québec.
- Catalyst. (1998). *Advancing Women in Business: The Catalyst Guide*. First. URL: [https://catalyst.library.jhu.edu/catalog/bib\\_2019900](https://catalyst.library.jhu.edu/catalog/bib_2019900)
- Eagly, A.H. & Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Global Gender Gap Report* (2020). Forum Économique Mondial. URL : [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf)
- Kanter, R.M. (1977). Some effects of proportions on group life : Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Lalancette, M. (2009). Représentations sociales et opérations discursives en politique: enjeux de spectacularisation. Thèse de doctorat, Université de Montréal. Montréal. URL: [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/3446/Lalancette\\_Mireille\\_2009\\_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/3446/Lalancette_Mireille_2009_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- McKinsey & Company (2016). « Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity ». URL: <https://www.mckinsey.com/fr/our-insights/women-matter-2016>
- MRAFP. (2018). « Place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'administration publique au MAROC ». *Ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique marocaine et ONU Femmes*. URL : <http://maghreb.unwomen.org/fr/ressources-medias/publications/2018/12/place-des-femmes-fonctionnaires-aux-postes-de-resp-dans-ladministration-au-m>
- Muchielli, A. (2006). Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. Grande conférence du colloque international « Bilan et perspectives de la recherche qualitative en sciences humaine et sociales ». *Recherches Qualitatives*, Hors-Série, (3), p. 01-27. URL : [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v3/MucchielliFINAL2.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v3/MucchielliFINAL2.pdf)
- Naciri, R. (2002). « Genre, pouvoir et prise de la décision au Maroc ». in, *Disparités entre femmes et hommes et culture en Afrique du Nord*, Commission Économique pour l'Afrique (CDSR-AN), Nations Unies. PP : 25-40
- Note d'information du haut-commissariat au plan à l'occasion de la journée internationale de la femme du 08 mars 2020. URL : <https://www.hcp.ma/attachment/1868751/>
- Organisation des Nations Unies (2020). « La pandémie de Covid-19 a révélé l'efficacité du leadership des femmes dirigeantes dans le monde ». URL : <https://news.un.org/fr/story/2020/07/1073111>
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-25.
- Savoie-Zajc, L. (2000). L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD\*IST. *Recherches qualitatives*, 21, 99-123
- Savoie-Zajc, L. (2010). « L'entrevue semi-dirigée ». in B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. p : 337-360. Québec : Presses de l'Université du Québec

Tharenou P., Latimer, S & Conroy, D. (1994). How do you make it to the top? an examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37(4), 899-931.

Tharenou, P. (2001). Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? *Academy of Management Journal*, 44(5), 1005-1017

Trudel, L. Simard, C & Vonarx, N. (2006). « La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? » Actes du colloque, Recherche Qualitative en sciences humaines et sociales : Les questions de l'heure. *Recherche Qualitative*. Hors-Série, (5), 38-45. URL : [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v5/trudel.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/trudel.pdf)

Wanlin, Ph. (2006). « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels ». Actes du colloque, Bilan et perspectives de la recherche qualitative en sciences humaine et sociales. *Recherches Qualitatives*, Hors-Série, (3), p. 243-272. URL ; [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v3/Wanlin2.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v3/Wanlin2.pdf)