

LE LEADERSHIP AU FEMININ DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE AU MAROC

WOMENS'S LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION IN MOROCCO

BENABDELHADI Abdelhay

Enseignant chercheur

Centre de Recherches en Management et Commerce (CRMC)

ENCG – Université Ibn Tofail - Kénitra

EL KAOUT Hanane

Doctorante en « sciences de gestion » - ENCG

Université Ibn Tofail – Kénitra – Laboratoire de Gestion

Abstract :

The purpose of this article is to examine the impact of gender differences on leadership styles of public administration manager's as well as official's organizational commitment. It was conducted among 95 men and women officials from different public organizations in the Eastern Region, assessing both the leadership style of their direct superiors and their commitment to their organizations. The results highlight the absence of a significant impact of the gender of the manager on the perception of the leadership style as well as on the organizational commitment of officials.

Key words :

Leadership - Women manager - Public administration - Morocco - Organizational commitment.

Résumé :

Cette recherche examine l'incidence du genre sur le style de leadership des responsables de l'administration publique au Maroc ainsi que sur l'engagement organisationnel des fonctionnaires. Elle a été menée auprès de 95 fonctionnaires, hommes et femmes, relevant de différentes organisations publiques de la Région de l'Oriental, évaluant à la fois le style de leadership de leurs supérieurs directs et leur engagement vis-à-vis de leurs organisations. Les résultats mettent en lumière l'absence d'impact significatif du genre du responsable sur la perception du style de leadership ainsi que sur l'engagement organisationnel des fonctionnaires.

Mots clés :

Leadership – Femme dirigeante - Administration publique – Maroc – Engagement organisationnel.

Introduction

Au Maroc, la femme occupe de plus en plus des postes importants dans les administrations, les institutions politiques, les instances syndicales et associatives, participant ainsi activement à la chose politique et économique du pays. Cependant, le chiffre reste un peu faible par rapport aux actions entreprises dans ce sens.

En effet, le taux de féminisation de la fonction publique au Maroc en 2002 était de 34 %. Depuis cette année, ce taux connaît une évolution jusqu'au 2009 où il a stagné entre 2009 et 2010 pour ensuite continuer légèrement son évolution. Il a atteint 39.5% en 2015 selon les chiffres du Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique (Rapport, 2015).

Au niveau des postes de responsabilité, le taux de féminisation était de l'ordre de 10% en 2002, et de 16% entre 2012 - 2013. En 2015, ce taux a atteint 21.5% selon les chiffres du même ministère. D'une manière plus détaillée, les femmes responsables dans l'administration publique se concentrent dans les postes de chef de service, c'est-à-dire dans le poste de responsabilité le plus bas comme c'est indiqué dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Répartition des postes de responsabilité par genre

	Femmes	Hommes	Total	% femmes en 2015
Secrétaire Général	4	29	33	12.12%
Directeur Général	54	346	400	13.5%
Inspecteur Général	2	25	27	7.41%
Chef de division	299	2268	2567	11.65%
Chef de service	1944	5756	7700	25.25%

Source : Rapport du. Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique (2015)

Cela dit, nous allons étudier, dans le contexte organisationnel de l'administration marocaine, les distinctions qui peuvent être relevées entre le processus du leadership mis en œuvre par un responsable de sexe masculin et celui mis en œuvre par un responsable de sexe féminin. Ce choix s'explique par le fait de la persistance de l'ambiguïté et la méfiance à l'égard du

leadership au féminin, même si la femme a réussi à atteindre les hauts niveaux de responsabilité et est devenue « la patronne des patrons » (Sineau M., 2007).

D'une façon plus claire et explicite, ce travail de recherche tentera d'apporter des éléments de compréhension relatifs à ces deux phénomènes en étudiant les questions suivantes : **Les femmes adoptent-elles un style de leadership différent de celui des hommes dans l'administration marocaine ? Quelles incidences du genre du leader sur l'engagement organisationnel des fonctionnaires envers leurs organisations ?**

Nous étudierons, dans un premier temps, les différents courants théoriques traitant le leadership, l'incidence du genre sur le leadership et l'engagement organisationnel. Nous exposerons, dans un deuxième temps, notre démarche méthodologique pour ensuite, révéler les résultats obtenus lors de notre enquête en nous attardant principalement sur les écarts significatifs entre le leadership des deux sexes ainsi qu'à l'incidence qui peut être relevée sur l'engagement organisationnel. Enfin, dans la dernière partie de ce travail, nous interpréterons et discuterons les résultats obtenus et nous conclurons par des pistes de réflexion pour d'éventuelles recherches.

1. Revue de littérature

Le leadership du secteur public devient progressivement un domaine distinct et autonome dans les études sur le management des organisations publiques (Bartoli, 2015). Il a commencé à susciter l'intérêt aussi bien des universitaires que des praticiens (Alventosa, 2014 ; Orazi & Turrini & Valotti, 2013).

Au Maroc, ce thème est rarement étudié notamment dans le secteur public (Bensalem A, & Bensalem E., 2014). C'est pour cette raison que nous avons choisi dans cet article de traiter cette thématique en prenant comme contexte le secteur public marocain.

1.1 Le leadership

Un grand nombre de chercheurs ont tenté, depuis des siècles, de comprendre le phénomène du leadership. Tous ces travaux confirment que le leadership est le phénomène le plus complexe à observer et à comprendre dans l'organisation.

Etymologiquement, le mot leader vient du mot ancien anglais *leden* (*guider*) et du mot latin *ducere* (*conduire*). Plusieurs langues européennes anglo-saxonnes et latines créent leurs

versions de ce mot à partir des racines anglaises et latines depuis l'an 1300 à nos jours hormis la langue française, qui ne possède toujours pas d'équivalent pour les mots leader et *leadership*.

On trouve plusieurs définitions dans la littérature sur le phénomène du leadership qui varie d'un auteur à un autre. Voici quelques exemples (Collerette P., 2016) :

- *Le leadership est un processus de stimulation mutuelle qui, par une interaction efficace des différences individuelles, contrôle l'énergie humaine dans la poursuite d'une cause commune ;*
- *Des actes de leadership sont des actes de personnes qui influencent d'autres personnes dans une direction partagée.*

Les mots « stimulation mutuelle » et « influence » marquent ces deux définitions pour insister sur la capacité naturelle du chef de contrôler les subordonnés :

- *Effort observé d'un membre pour changer le comportement des autres membres en altérant la motivation des autres membres ou en changeant leurs habitudes (Bass B.M., 1985) ;*
- *Habilité, basée sur les qualités personnelles du leader, de susciter la soumission volontaire des subordonnés dans un champ vaste de sujets (Collerette P., 2016).*

Ces deux définitions mettent l'accent sur les traits de personnalité et qualités supérieures dont doit disposer le chef, pour imposer sa soumission volontaire.

- *Lorsque l'influence est utilisée dans la poursuite d'intérêts collectifs (Collerette P., 2016) ;*
- *L'ensemble des activités et surtout des communications interpersonnelles par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation et du groupe (Bergeron J.L. & Jacques N. & Bélanger L. & Côté-Léger N., 1977 : 233) ;*
- *Processus réciproque de mobilisation par des personnes avec certains motifs et certains buts des ressources économiques, politiques et autres, dans un contexte de compétition et de conflit, en vue de réaliser des buts indépendants ou tenus mutuellement par les leaders et les partisans (Burns, 1978 : 18).*

Ces définitions mettent l'accent sur le leadership par rapport à la structure organisationnelle. Autrement dit, le chef doit choisir le style de leadership approprié en fonction des objectifs de l'organisation, ressources disponibles et caractéristiques du groupe.

- *Essai d'influence qu'un supérieur fait envers ses subordonnés en tant que groupe ou à un niveau individuel (Hunt S. D. & Morgan R. M., 1994) ;*
- *Interactions interpersonnelles entre un leader et un ou plusieurs subordonnés, avec comme but d'augmenter l'efficacité organisationnelle (Collerette P., 2016) ;*
- *Un système d'émotions, d'attitudes et de comportements qui relie le supérieur (head) et les membres de l'organisation, et qui se traduit par un accroissement volontaire de l'effort des membres de l'organisation pour partager et accomplir les buts et priorités du supérieur (Collerette P., 2016).*

Ces dernières définitions mettent l'accent sur la nécessité de la satisfaction des besoins des subordonnés (récompenses matérielles ou immatérielles) pour gagner leur loyauté.

En guise de synthèse, toutes les définitions étudiées illustrent la diversité des conceptions des auteurs sur le leadership. Chaque définition se préoccupe d'un aspect particulier : soit de la personne du leader, ou de l'efficacité organisationnelle ou du contexte organisationnel, ou encore de la réaction des destinataires. On peut aussi définir le leadership en examinant ses effets sur les destinataires. Ses effets, qui feront l'objet des paragraphes qui suivent, se traduisent habituellement par un degré de motivation élevé chez les destinataires en regard des tâches qui leur sont attribuées, ou encore par un degré élevé d'adhésion ou d'engagement aux objectifs et aux normes véhiculées par le leader.

A présent, nous allons nous intéresser au cœur du débat de cet article à savoir : le style de leadership adopté par rapport au genre.

1.2 Le leadership féminin

Plusieurs recherches se sont intéressées aux styles de leadership mobilisés par les hommes et les femmes en position de management dans la perspective d'identifier les différences éventuelles entre les leaders féminins et masculins, ou d'expliquer la sous-représentation des femmes à des postes à responsabilité (Martin N., 2008. Harmand N., 2013).

La diversité des résultats des études consultées s'explique par le fait que ces études sont réalisées avec une grande diversité en termes de secteurs d'activité, de contextes organisationnels et de diversité des disciplines qui s'intéressent à ce thème : psychologie, psychanalyse, sociologie, gestion et management (Saint-Michel S., 2010).

Généralement on distingue deux principaux courants théoriques sur le leadership par rapport au genre à savoir : ceux qui défendent l'idée qu'il n'y a pas de différence entre le leadership des hommes et des femmes et ceux qui insistent sur la différence de leadership entre ces deux sexes.

1.2.1- Premier courant théorique

Plusieurs études défendent l'idée qu'il n'existe pas de différences de genre dans les styles de leadership entre les hommes et les femmes qui occupent des positions de pouvoir dans les organisations. Nous allons essayer de rappeler les résultats des principales études sur ce sujet :

- Le lien entre genre et leadership ne relèvent aucune corrélation entre les deux notions. (Maccoby E. E & Jacklin C.N., 1975) ;
- Les femmes ont les mêmes styles de leadership que les hommes parce qu'elles ont dû abandonner leur féminité pour développer des attributs et comportements conformes à ceux qu'ont les hommes dans ces positions de pouvoir (Feldman, Graen, Terborg, cités dans : Saint-Michel S. & Wielhorski N., 2011) ;
- Les facteurs organisationnels modèrent l'émergence d'éventuelles différences associées au genre sur le style de leadership (Eagly A. H. & Johnson B. T., 1990) ;
- Il n'existe aucune différence liée au genre lors de l'évaluation d'hommes et de femmes leaders sur l'utilisation du leadership transformationnel et transactionnel (Maher K.J., 1997) ;
- Il n'y a pas de différence observée parce qu'il y a eu un processus de sélection qui choisit les femmes qui correspondent le plus au modèle dominant, en l'occurrence le modèle masculin (Kanter, 1968, Wajcman, 1998, Acker, 1999).

Les différents arguments de ces études naissent du principe selon lequel les hommes et les femmes ont dû affronter les mêmes difficultés pour accéder aux postes de direction. Par conséquent, un leader qui occupe une telle position hiérarchique doit remplir les attentes associées à son rôle de pouvoir qu'il soit homme ou femme.

1.2.2- Deuxième courant théorique

L'argument principal, soutenant que le genre influe sur le style de leadership, se fonde sur le processus de socialisation. Les tenants de ce courant allèguent que, durant ce processus, les femmes ont développé des caractéristiques différentes des valeurs dites « traditionnelles » de leadership telles que la compétition, le contrôle et les comportements agressifs (Helgesin, Pounder & al. cités dans : Saint-Michel S. & Wielhorski N., 2011, Rosener J. B., 1990). Les principales études et modèles expliquant les différences dans les styles de leadership sont :

- L'étude de Eagly (1987) : les individus se comportent conformément aux attentes sociales prescrites par leur rôle. Ainsi, il est attendu des femmes qu'elles soient tournées vers les relations interpersonnelles, vers des missions de soutien, tandis que les hommes devraient se comporter en dominateurs, centrés sur la tâche.
- Les études de Cleveland, Stockdale et Murphy (cités dans Cornet A. & Cadalen S., 2009) ; Rosener (1990) ; Alimo-Metcalfe (1995) ; Loden, Sargent, Kark, Koch (cités dans Cornet A. & Cadalen S., 2009) : les femmes auraient un style de leadership interactif, orienté sur le relationnel et transformationnel et centré sur la motivation de leurs subordonnés. Tandis que les hommes auraient un style de leadership directif et transactionnel, centré sur l'accomplissement personnel et la carrière, avec une rétention de l'information et avec un contrôle des émotions plus élevé.
- Les études de Hennig et Jardin (1977), Money et Ehrhardt ; Maccoby (cités dans Cornet A. & Cadalen S., 2009) visent à définir la féminité et la masculinité comme des caractéristiques mutuellement exclusives reliées aux différences biologiques et psychanalytiques entre les femmes et les hommes et donc entre les formes de leadership des femmes et des hommes. Ces approches sont qualifiées de « personnalistes » puisqu'elles sont liées aux caractéristiques biologiques.
- Les études de Kanter (1968) ; Dubrin ; Lipman-Blumen ; Morrison et Von Glinow (cités dans Cornet A. & Cadalen S., 2009) attribuent les variations constatées à des facteurs de contexte notamment le fait que les femmes et les hommes exercent leur leadership le plus souvent dans des contextes organisationnels différents indépendants des humains qui les subissent. Ces approches sont qualifiées de « situationnistes » puisqu'elles sont liées au contexte qui est révélateur de l'importance des images attachées à chaque sexe, que de leurs compétences objectives.

- L'étude de Fagenson (1993) considère les différences observées comme la résultante d'une combinaison entre les caractéristiques individuelles des hommes et des femmes (personnalité, valeurs, attitudes...) et les éléments de la situation ou du contexte (nature du secteur, contexte socio-économique et politique). On qualifie ce genre d'approches de « interactionniste et systémique » puisqu'elle combine à la fois les caractéristiques individuelles du leader et le contexte.

En substance, le débat sur le leadership et genre reste très complexe et qu'il est loin d'être tranché. Les études qui ont été réalisées sur ce sujet ne peuvent aboutir à des résultats définitifs puisqu'elles dépendront toujours du lieu et du moment de l'étude, et de ses données spécifiques et provisoires.

Néanmoins, il convient de souligner qu'il y a deux grands courants qui tracent la relation entre le genre et le style de leadership et c'est aux démonstrations pratiques d'opter pour tel ou tel courant. Par conséquent, nous allons voir dans l'étude empirique quel courant à adopter.

Analysons maintenant un aspect important du leadership, celui de ses effets induits sur l'état d'engagement ou d'attachement des subordonnés envers l'organisation.

1.3 L'engagement organisationnel

Le concept de l'engagement organisationnel a fait l'objet de plusieurs recherches depuis le début des années 80 (Wiener, 1982 ; Mathieu & Zajac, 1990).

En effet, de plus en plus de dirigeants ont découvert l'importance d'avoir des employés engagés dans leur travail et envers leur employeur. Pour eux, l'engagement organisationnel est devenu un facteur crucial du succès de l'entreprise, car il peut retenir les employés qualifiés au sein de l'organisation. Ainsi, la question est de savoir comment le gestionnaire peut gérer l'engagement organisationnel de l'employé (Meyer & Allen & Smith, 1993 ; Wright & Bonett, 2002).

Au cours des cinquante dernières années, plusieurs définitions de l'engagement organisationnel ont été proposées dans différents modèles théoriques (Paillé P, 2005). Cette diversité dans les définitions a créé une confusion dans les recherches et dans les pratiques de gestion. Par référence aux travaux de Meyer et Allen (1997), leur modèle postule l'existence

de trois dimensions constitutives de l'engagement à savoir, la dimension affective, la dimension normative et enfin la dimension de continuité ou calculée.

Cela dit, le tableau suivant présente les principales définitions de ces types d'engagement dans la littérature :

Tableau 2 : les principales définitions de l'engagement organisationnel

Auteurs	L'engagement affectif
Kanter, 1968, p. 507	L'attachement affectif et émotionnel de l'individu par rapport au groupe
Sheldon, 1971, p. 143	Une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou attache l'identité de la personne à l'organisation
Hall, Schneider et Nygren, 1970, pp. 176- 177	Le processus par lequel les buts de l'organisation et ceux de l'individu deviennent de plus en plus assimilés ou convergents
Mowday, Porter et Steers, 1982, p. 27	La force relative de l'identification et de l'implication d'un individu dans une organisation particulière
L'engagement de continuité	
Kanter, 1968, p. 504	Le bénéfice lié à la continuité, par opposition au coût lié à un départ
Becker, 1960, p. 32	L'engagement se produit quand une personne, en profitant d'avantages liés au travail, relie des intérêts accessoires avec un domaine d'activité cohérent
Hrebiniak et Alutto, 1972, p. 556	Un phénomène structurel qui est le résultat des transactions et des changements individuels ou de l'organisation dans les avantages liés au travail au fil du temps
L'engagement normatif	
Wiener et Gechman, 1977, p. 48	Les comportements d'engagement sont des comportements socialement admis qui excèdent les attentes formelles ou normatives du but de l'engagement
Wiener, 1982, p. 421	La totalité des pressions normatives intégrées quant à la façon d'agir qui répond aux buts et aux intérêts de l'organisation

Source : Elena Stoeva (2006)

Nous comprenons que ces trois dimensions ne peuvent être dissociées si on veut déterminer l'engagement organisationnel de l'individu par rapport à l'organisation. En résumé, l'engagement organisationnel renvoie à un *état psychologique* de l'individu par rapport à son organisation. Cet état psychologique peut prendre différentes formes :

- La première forme est celle de l'attachement émotionnel à son groupe de travail ou à son organisation. C'est-à-dire que, l'individu accepte de continuer de travailler dans telle organisation parce qu'il le veut lui-même et adopte ses buts comme étant les siens. C'est un degré d'attachement très développé ;
- La deuxième forme correspond à l'obligation morale de l'employé envers l'organisation. A ce niveau, l'employé aura un sentiment d'obligation de continuer son emploi. Autrement dit, il se sent obligé de rester avec l'organisation ;
- La troisième forme est celle de l'engagement de continuité : celui-ci consiste à reconnaître, par l'employé, les coûts trop élevés associés à son départ éventuel. Autrement dit, il s'oblige de travailler dans telle organisation par crainte de ne pas trouver d'autres alternatives.

Dans tous les cas, on peut dire que l'engagement organisationnel est associé à l'intention par l'individu de garder son emploi et, par conséquent, sa stabilité au travail. Il est donc nécessaire pour les leaders de développer chez leurs subordonnés cet état psychologique pour que ces derniers aient l'intention de rester à leur emploi (Benabdelhadi & Makati, 2018).

2. L'étude empirique

Notre étude est une enquête sur le terrain qui a été menée au niveau de la région de l'Oriental, et ce en utilisant un questionnaire. Cette enquête se concentre sur les perceptions des fonctionnaires de l'administration publique, relevant de la région de l'Oriental, quant au style de leadership de leurs supérieurs ainsi que leur engagement vis-à-vis de l'organisation. Pour ce faire, le questionnaire a été administré, via un support papier, auprès de fonctionnaires interrogés. De manière à assurer la confidentialité des données, il était mentionné que celles-ci resteraient anonymes.

➤ Hypothèses de recherche

Dans le cadre de ce travail, les hypothèses de recherche que nous allons vérifier sont les suivantes :

- **Hypothèse 1 :** Les femmes responsables adoptent un style de leadership différent de celui des hommes dans l'administration publique au Maroc.
- **Hypothèse 2 :** L'engagement organisationnel des fonctionnaires dans l'administration marocaine dépend largement du genre de leur responsable.

➤ Caractéristiques de l'échantillon

Dans le cadre de cette enquête, la population mère est constituée de l'ensemble des fonctionnaires de l'administration publique de la région de l'Oriental, soit 35.944 fonctionnaires, selon les statistiques du ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique du royaume du Maroc (Rapport, 2015).

Vu le nombre important de la population mère, qui rend difficile d'élaborer un échantillon qui reproduit le plus fidèlement possible les caractéristiques de la population mère, nous avons choisi la méthode d'échantillonnage à l'aveuglette en interrogeant des fonctionnaires relevant de dix administrations publiques dans la région de l'Oriental, et ce d'une façon arbitraire.

Au total, sur les 115 questionnaires qui ont été distribués auprès de ces fonctionnaires, nous n'avons obtenu que 92 questionnaires exploitables, soit un taux de retour d'environ 80%. L'échantillon est composé de 45 répondants dépendant d'un supérieur de sexe masculin et de 47 répondants dépendant d'un manager de sexe féminin et ce comme le présente le tableau suivant :

Tableau 3 : Répartition de l'échantillon par lieu de travail

Nom de l'Administration	Nombre de fonctionnaires interpellés	Fonctionnaires dépendants d'un supérieur homme	Fonctionnaires dépendants d'un supérieur femme
Académie Régionale d'Education de L'Oriental	11	4	7
Direction Régionale de la Santé de la région de l'Oriental.	5	3	2
Direction Régionale de la Culture de l'Oriental	18	9	9
Direction Régionale de L'Equipeement et des Transports de l'Oriental	21	11	10
Délégation Régionale du Tourisme de l'Oriental	6	4	2
Délégation Régionale des affaires islamiques de l'Oriental	8	5	3
Délégation Régionale de l'Artisanat de l'Oriental	14	6	8
Délégation Régionale de la Jeunesse et Sport	17	8	9
Centre Régional d'Investissement de l'Oriental	5	2	3
Agence de l'Oriental	10	5	5

Source : élaboré par nous-mêmes

➤ Questionnaire

Les questions sont pour la plupart une traduction du « Questionnaire Leader Member Exchange (LMX) » de Graen et Uhl-Bien (1995).

➤ Mesure de la variable indépendante

La variable indépendante – le style de leadership - est étudiée dans le questionnaire sous l'aspect qui aborde la relation entre le fonctionnaire et son supérieur immédiat (qu'il soit homme ou femme). Ces énoncés comportent une échelle de type Likert selon une variété de présentation du choix de réponses.

Le répondant doit cocher la case correspondant le plus à son opinion. Il a été obtenu un coefficient de fidélité (Alpha de Cronbach) qui donne une cohérence interne de ces six énoncés de 0,94.

➤ Mesure de la variable dépendante

La variable dépendante - engagement organisationnel - est présentée avec 3 énoncés qui concernent les différents types de répondants et leur organisation. Ce sujet est traité par une échelle en 5 points de type Likert, avec laquelle il sera estimé jusqu'à quel degré les participants sont d'accord ou en désaccord avec les énoncés présentés dans cette partie.

- La dimension affective, qui est liée à l'engagement affectif, est évaluée par l'énoncé : *J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation.*
- La dimension normative, qui fait référence à l'engagement normatif, est évaluée par l'énoncé : *Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.*
- La dimension de continuité – manque d'alternatives - concerne l'engagement de continuité. Cette dimension est évaluée par l'énoncé : *Je continue de travailler pour mon organisation actuelle parce que j'y vois beaucoup plus d'avantages que d'inconvénients.*

2.1. Analyses statistiques

L'analyse des données a été réalisée en trois phases.

- Dans un premier temps, nous avons élaboré une analyse factorielle exploratoire, à l'aide du logiciel SPSS, afin de vérifier la structure factorielle des variables étudiées.

- Nous avons également calculé le coefficient Alpha de Cronbach afin d'évaluer la consistance interne des différentes échelles de mesure ; ensuite, nous avons réalisé des tests de comparaison de moyennes (t-tests) pour déterminer les éventuelles différences, liées au genre, sur le style de leadership et pour tester l'hypothèse N°.1.
- Enfin, nous avons vérifié l'hypothèse 2 par détection des corrélations les plus significatives entre ces items.

2.2. Interprétation des résultats

2.2.1. Vérification de l'hypothèse N°. 1

Afin de tester cette hypothèse nous avons réalisé un *t-test* ainsi qu'un test de différence de moyennes sur les multiples dimensions du leadership. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 4 :
Comparaison de l'évaluation des femmes et des hommes leaders par leurs fonctionnaires

Variables	Femmes leaders (n = 47)		Hommes leaders (n= 45)		t-test	Différence de moyennes
	M	Ecart-type	M	Ecart-type		
Etat de santé	3.123	0.8886	3.32	0.8272	0.626	0.197
Présentation et tenue	2.93	0.781	2.89	0.688	-0.984	-0.04
Résistance	2.782	0.7941	3.1	0.831	0.997	0.318
Education/loyauté	2.71	0.876	3.354	0.781	0.469	0.644
Réactivité	3.52	0.753	3.822	0.469	0.626	0.302
Intelligence	2.96	0.9026	2.77	1.0112	0.984	0.19
Feedback sur le travail des collaborateurs	3.363	0.2511	3.75	0.782	0.469	0.387
Problèmes et besoins des collaborateurs	2.85	0.876	2.822	1.040	0.441	0.028
Reconnaissance du potentiel des collaborateurs	3.475	0.7941	3.321	0.8513	0.997	0.154
Confiance attribuée au leader	3.062	0.918	2.96	0.912	1.040	0.102
Imposer ses décisions et surveiller les tâches	3.614	0.876	3.332	0.753	0.851	0.282
Travail hors d'horaires normales	3.062	0.469	2.89	0.252	0.469	0.172

Source : données extraites du logiciel SPSS

Les résultats du t-test et du test de différence de moyennes n'indiquent aucune différence significative liée au genre sur le style de leadership. Ainsi **l'hypothèse N°.1 est rejetée** ; ce qui signifie que **le genre du leader n'a pas d'impact significatif sur le style de leadership**. En dépit de légers écarts entre les moyennes obtenues par les femmes et les hommes sur les dimensions du leadership, aucune différence significative liée au genre ne peut être avancée. (Moyenne homme – Moyenne femme : un résultat positif indique que les hommes leaders ont un score moyen supérieur aux femmes leaders).

2.2.1. Vérification de l'hypothèse N°. 2

Le tableau suivant présente les moyennes, les écarts-types et les corrélations entre le genre du leader, le style de leadership et l'engagement organisationnel des fonctionnaires. Les résultats de ce tableau indiquent que **le genre du supérieur hiérarchique est corrélé négativement et de manière significative à l'engagement organisationnel affectif ($r = -0,332$; $p < .05$), normatif ($r = -0,229$; $p < .05$) et calculé ($r = -0,233$; $p < .05$).**

Par rapport à d'autres aspects du leadership que le genre, les corrélations donnent des résultats surprenants. Par exemple, les résultats signalent que la dimension « Tenue et présentation » du leader est corrélée de manière significative avec l'engagement organisationnel affectif ($r = 0,709$; $p < .01$). Ainsi, plus les leaders sont présentables et charismatiques, plus l'engagement organisationnel affectif des fonctionnaires envers leur organisation est fort.

Concernant les liens entre le style de leadership et l'engagement organisationnel des fonctionnaires, notons que toutes les dimensions du leadership sont corrélées de manière significative aux sous-dimensions de l'engagement organisationnel.

Ainsi **l'hypothèse N°.2 est rejetée** ; ce qui signifie que le genre du leader n'a pas d'impact significatif sur l'engagement organisationnel des fonctionnaires envers leur organisation. Cependant, ces associations méritent d'être étudiée plus en profondeur surtout si on introduit des variables de contrôle comme : âge du leader et du fonctionnaire, genre des fonctionnaires et niveau de formation (par le moyen de régression linéaire par exemple).

Tableau 5 : Moyennes, écart-types et corrélations entre le genre du leader, le style de leadership et l'engagement organisationnel

Variables	M	Ecart type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Genre du leader (1 = Homme; 2 =Femme)	-																	
2. Etat de santé	3,22	0,82	-0,95	0,93														
3.Présentation et tenue	2,91	0,88	-0,04	-0,06	0,87													
4. Résistance	2,94	0,83	0,09	-0,1	-0,06	0,85												
5.Education/loyauté	3,03	0,93	0,01	-0,04	-0,1	-0,1	0,69											
6. Réactivité	3,67	0,92	0,02	-0,84	-0,04	-0,05	-0,11	0,73										
7.Intelligence	2,86	0,85	-0,14	-0,59	-0,08	0	-0,05	-0,21	0,82									
8. Feedback sur le travail des collaborateurs	3,55	0,94	0,11	0,05	-0,1	0,21	0,01	0,14	-0,1	0,9								
9. Problèmes et besoins des collaborateurs	2,83	0,83	0,21	0,14	0,02	0,06	-0,04	-0,83	-0,14	0,25	0,02							
10.Reconnaissance du potentiel des collaborateurs	3,39	0,45	-0,06	-0,32	-0,06	0	0,02	-0,01	0,09	-0,1	-0,05	0,73						
11. Confiance attribuée au leader	3,01	0,37	0,12	-0,01	0,02	-0,01	-0,21	0,01	0,05	-0,05	0,11	-0,01	0,82					
12. Imposer ses décisions et surveiller les tâches	3,47	0,92	0,27	0,04	0	0,02	-0,06	0,43	0	0,22	0,02	-0,07	-0,04	0,75				
13. Travail hors d'horaires normales	2,97	0,84	0,11	0,21	0,02	-0,04	0,01	-0,05	0,05	-0,03	0,27	-0,05	-0,6	-0,01	0,87			
14. Engagement organisationnel affectif	3,01	0,74	-0,33	0,11	0,71	-0,07	-0,03	-0,23	0,03	0,02	0,09	0,45	0,92	0,3	0,3	0,9		
15. Engagement organisationnel normatif	3,21	0,55	-0,23	0,01	0,56	-0,03	-0,07	-0,04	-0,03	0,04	0,08	0,74	0,09	0,04	0,09	0,3	0,73	
16. Engagement organisationnel calculé	2,55	0,33	-0,23	0,07	0,31	0,09	-0,03	0,02	-0,03	0,11	-0,27	0,32	0,43	-0,03	-0,42	0,22	0,09	0,83

Source : données extraites du logiciel SPSS

3. Discussion des résultats

Les résultats indiquent que le genre du supérieur hiérarchique est corrélé négativement et de manière significative à l'engagement organisationnel affectif ($r = -0,332$; $p < .05$), normatif ($r = -0,229$; $p < .05$) et calculé ($r = -0,233$; $p < .05$). Ces résultats remettent donc en cause l'idée d'un « avantage féminin » au leadership, puisque, quel que soit le sexe du leader, les attitudes du leader peuvent influencer l'engagement organisationnel des fonctionnaires. Ces résultats soulignent donc l'importance des effets du leadership adopté par le chef qui se traduisent par un certain engagement ou attachement de ses collaborateurs par rapport à leur organisation. Plus le degré de motivation est élevé chez les collaborateurs plus le degré d'adhésion ou d'engagement aux normes véhiculées par le leader sera donc élevé.

A titre d'exemple, notre étude conclut que le style de leadership peut avoir un impact, d'une manière significative, sur l'engagement organisationnel affectif des fonctionnaires. Et ceci sur des dimensions qui paraissent surprenantes comme nous venons de le voir au niveau de la tenue et de la présentation. Cela veut dire que plus les leaders sont présentables et charismatiques, plus l'engagement organisationnel affectif des fonctionnaires envers leur organisation sera fort.

Par ailleurs, nous pensons que ces liaisons peuvent être étudiées en profondeur si on introduit les variables de contrôle comme : genre du répondant, âge, niveau d'instruction pour avoir des résultats plus significatives. L'étude des réponses en fonction de l'ancienneté du répondant, par exemple, sera très intéressante dans la mesure où la perception des fonctionnaires change en fonction des années de travail. Aussi, serait-il intéressant de comparer, par exemple, le niveau d'engagement organisationnel chez les femmes et celui des hommes, ou de vérifier si l'âge du fonctionnaire a un impact sur son engagement organisationnel. Par exemple, M. O. Cetin & S. F. Kinik (2015) considèrent que les individus qui sont mariés sont plus engagés envers l'organisation que ceux qui sont plus jeunes et qui ne sont pas encore mariés.

En somme, nous considérons que les résultats de notre étude comportent deux principales limites. D'une part, la taille réduite de l'échantillon ($N = 92$) ne permet pas d'atteindre la représentativité requise. D'autre part, celui-ci doit être davantage diversifié en termes de position hiérarchique (technicien 1^{er} ou 2^{ème} grade, administrateur 1^{er} ou 2^{ème} grade, administrateur principal...) (Belghiti-Mahut S., 2004). C'est la prise en compte de cette position hiérarchique qui consoliderait l'observation de l'impact des facteurs organisationnels sur le style de leadership.

Conclusion

L'objectif de cet article est d'examiner les liens éventuels entre genre, style de leadership et engagement organisationnel des fonctionnaires de l'administration publique au Maroc. Si quelques études théoriques ont mis à jour l'impact significatif du genre sur le style de leadership et sur l'engagement organisationnel, nos résultats, par contre, n'ont relevé aucune incidence significative entre ces concepts, mais seulement au niveau du style de leadership et engagement organisationnel affectif des fonctionnaires.

En effet, si l'étude de Maccoby et Jacklin (1975) n'a dégagé aucune corrélation entre le genre et le style de leadership, notre étude a dégagé quelques corrélations mais toutes minimales pour pouvoir confirmer ce lien. Ce résultat nous a amené à opter pour le courant de recherche N°. 1 selon lequel les auteurs n'avancent aucune différence entre le style de leadership des femmes et celui des hommes.

En revanche, Pour renforcer les chances des femmes d'accéder davantage aux postes de responsabilité dans l'administration publique marocaine, il faut encourager les chercheurs et praticiens à procéder à ce domaine d'études. Ces dernières vont permettre de changer la culture de « l'homme responsable » et la réticence quant à la féminisation des postes de responsabilité dans l'administration marocaine.

Références bibliographiques

Articles

- Acker J., (1990). "Hierarchies, jobs, bodies : a theory of gendered organizations". Gender and Society, Vol. 4.
- Alimo-Metcalfe B., (1995). "Les sexes et le leadership, un plafond de verre ou de béton armé". Téléscope, Vol.13, N°4.
- Bass B. M., (1985). « Leadership and performance beyond expectation (direction et performance au delà des espérances) ». New York, Free Press.
- Belghiti-Mahut S. (2004). « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres ». Revue française de gestion, 15, 11-14.
- Benabdelhadi A. & Makati S., (2018). « Influence des pratiques socialement responsables sur la performance organisationnelle : proposition d'un modèle conceptuel basé sur la perception des employés ». Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit, N° 5, juin 2018, 42-66.
- Burns J. M., (1978). « Leadership ». Harper & Row
- Cetin M. O & Kinik S. F., (2015), "An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership". Social and Behavioral Sciences, Vol. 207, 519-527.
- Cornet A. Cadalen S., (2009). « Leadership et genre : regard croisé de la gestion et de la Psychanalyse », 28, 15-18.
- Eagly A. H. & Johnson B. T., (1990). "Gender and leadership style : a meta analysis". Psychological Bulletin
- Eagly A. H., (1987). "Sex differences in social behavior"
- Fagenson E.A. (1993) "Women in Management, Trends, Issues and Challenges in Managerial Diversity". London, SAGE.
- Graen G.B. & Uhl-Bien M., (1995). « Relationship-Based Approach to Leadership : development of Leader Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level domain perspective". Leadership Quarterly 6:2, 219-247.
- Hennig M., & Jardin, A. (1977). "The managerial woman". New York. Anchor Press
- Hunt S. D. & Morgan, R. M. (1994) "Organizational commitment : One of many commitments or key me". Academy of Management Journal. Vol. 37, N°. 6

Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities". *American Sociological Review*, 33, 499-517.

Maccoby E. E. & Jacklin C.N., (1975), "The psychology of sex differences". Stanford University Press.

Maher, K. J. (1997). "Gender related stereotypes of transformational and transactional leadership". *Sex Roles*, Vol. 3, 209-225.

Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). « A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

Meyer, J. P., & Allen, N. J., & Smith C. A., (1993), "Commitment to organizations and occupations: Extensions and test of a three-component conception", *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Meyer, J. P. & Allen, N. J., (1997), "Commitment in the workplace : Theory, research, and application". SAGE Publication Inc.

Orazi D. C. & Turrini A. & Valotti G., (2013). « Le leadership du secteur public : nouvelles perspectives pour la recherche et la pratique ». *CAIRN. Info. Revue Internationale des Sciences Administratives*, 35, 22-26.

Paillé P., (2005). « Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et théorique ». *Cairn. Info N°7*, 2-4.

Rosener, J. B. (1990). "Way women lead". *Harvard Business Review*, Vol. 68, 119-125.

Saint-Michel, S. (2010). « L'impact du genre sur le style de leadership et l'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders ». *Revue Internationale de Psychosociologie*, 40, 181-203

Saint-Michel S. & Wielhorski N. (2011). « Style de leadership LMX et engagement organisationnel des salariés : Le genre du leader a-t-il un impact ? ». *Cairn. Info*. 22, 5-11.

Sineau M., (2007). "Face au pouvoir, une asymétrie persistante". *Travail, Genre et Société*, Vol.2, N°18.

Stoeva E. (2006). « La qualité des relations employés – supérieur et l'engagement organisationnel ». *HEC Montréal*, 32, 25-30.

Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View ,*Academy of Management*". *Academy of Management Review*. Vol. 7, N° 3.

Wright, T. A.. et Bonett, D. G. (2002). "The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis". Journal of Applied Psychology. Vol.87, N°. 6, 1183-1190.

Ouvrages

- Alventosa J. R., (2015). « Les outils du management public ». L.G.D.G. Collection Systèmes.
- Bartoli A., (2015) « Management dans les organisations publiques – Défis et Logiques d'action ». Dunod, 4^e édition
- Bensalem A. & Bensalem E., (2014), « Le leadership dans les organisations marocaines ». Livre Blanc, HEM.
- Bergeron J.L. & Jacques N. & Bélanger L. & Côté-Léger N., (1977). « Les aspects humains de l'organisation ». Chicoutoumi, Gaëtan Morin & Associés.
- Collerette P., (2016). « Pouvoir Leadership et Autorité dans les organisations ». Presse de l'université du Québec
- Wajcman G. (1998). "Managing like a man : Women and men in corporate management". University Park, PA. Pennsylvania State University Press.

Rapports - Mémoires

- Harmand N., (2013). « Le management au féminin : Les femmes et le leadership ». Mémoire Master 2 Management des Entreprises de l'Economie Sociale. Université de Reims.
- MARTIN N., (2008). « Le leadership des femmes et des hommes au sein des organisations en France : entre perception et réalité ». Mémoire de maîtrise en communication. Université du Québec. Montréal.
- Rapport sur les ressources humaines dans la fonction publique (2015). Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique.

ANNEXE : QUESTIONNAIRE

Merci de cocher la case ou les cases correspondantes à votre appréciation

○ **Renseignements sur le fonctionnaire**

1. **Sexe :** ☐ Homme ☐ Femme
2. **Ancienneté :** ☐ Moins de 2 ans ☐ Entre 2 et 3 ans ☐ 4 ans et plus

○ **Renseignements généraux sur votre supérieur direct**

3. **Sexe :** ☐ Homme ☐ Femme
4. **Qualités physiques :** ☐ Bon état de santé
☐ Tenue et présentation correctes
☐ Résistance
☐ Allure militaire
5. **Qualités morales :** ☐ Éducation / Loyauté
☐ Estime de soi
☐ Réactivité
☐ Intelligence

○ **Rapport personnel du fonctionnaire avec le supérieur direct**

6. À quelle fréquence votre supérieur immédiat vous donne-t-il du feedback sur votre travail?

- ☐ Rarement
☐ Occasionnellement
☐ Quelquefois
☐ Assez souvent
☐ Très souvent

7. Jusqu'à quel point votre supérieur immédiat comprend les problèmes que vous avez dans votre travail et vos besoins?

- ☐ Pas du tout
☐ Un peu
☐ Modérément
☐ Pas mal
☐ Beaucoup

8. Jusqu'à quel point votre supérieur immédiat reconnaît votre potentiel?

- ☐ Pas du tout
☐ Un peu
☐ Modérément
☐ Pas mal
☐ Beaucoup

9. Est-ce que vous avez assez de confiance en votre supérieur immédiat que vous seriez prêt(e) à défendre ses décisions en son absence?

- ☐ Pas du tout disposé (e)
☐ Peu disposé (e)
☐ Neutre

☐ Assez disposé (e)

☐ Tout à fait disposé (e)

10. A quel degré votre supérieur s'attend à ce que ses décisions soient respectées et surveille l'exécution des tâches?

☐ Un peu

☐ Modérément

☐ Pas mal

☐ Beaucoup

11. Il est toujours prêt à travailler hors des horaires normaux de travail

☐ Pas du tout

☐ Un peu

☐ Modérément

☐ Pas mal

☐ Beaucoup

○ Engagement du fonctionnaire vis-à-vis de son administration

12. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation

☐ Complètement en désaccord

☐ En désaccord

☐ Ni d'accord, ni en désaccord

☐ D'accord

☐ Complètement d'accord

13. Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.

☐ Complètement en désaccord

☐ En désaccord

☐ Ni d'accord, ni en désaccord

☐ D'accord

☐ Complètement d'accord

14. Je continue de travailler pour mon organisation actuelle parce que j'y vois beaucoup plus d'avantages que d'inconvénients

☐ Complètement en désaccord

☐ En désaccord

☐ Ni d'accord, ni en désaccord

☐ D'accord

☐ Complètement d'accord