



## **Dimensions, Déterminants et Effets de l'Égalité Professionnelle Entre les Femmes et les Hommes: Enseignements d'Une Enquête Auprès des Cadres Marocaines**

*Khaoula Afilal, Docteure en Sciences de Gestion*  
Ecole nationale de Commerce et de Gestion, Tanger  
Université Abdelmalek Essaâdi, Morocco

[Doi:10.19044/esj.2023.v19n14p35](https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n14p35)

Submitted: 09 April 2023

Accepted: 18 May 2023

Published: 31 May 2023

Copyright 2023 Author(s)

Under Creative Commons BY-NC-ND

4.0 OPEN ACCESS

*Cite As:*

Afilal K.(2023). *Dimensions, Déterminants et Effets de l'Égalité Professionnelle Entre les Femmes et les Hommes: Enseignements d'Une Enquête Auprès des Cadres Marocaines*. European Scientific Journal, ESJ, 19 (14), 35.

<https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n14p35>

### **Résumé**

La présente recherche se propose de participer à la compréhension de l'égalité professionnelle homme/femme, à l'identification de ses dimensions, déterminants et effets, en « faisant parler » les femmes travaillant dans les entreprises industrielles privées au Maroc. Pour ce faire, nous avons opté pour un raisonnement hybride : inductif et déductif avec des méthodes de recherche mixtes : qualitative et quantitative. Ainsi, outre la réalisation d'une étude qualitative exploratoire auprès de 16 femmes cadres et dont les résultats sont déjà publiés (Maghni & Afilal, 2017), nous avons entamé une enquête extensive par questionnaire auprès de 200 femmes cadres. Ce dernier a été administré par internet, et ce, par l'envoi d'un formulaire HTML aux répondantes. L'épuration des échelles de mesure est réalisée au travers d'une analyse de la fiabilité de la cohérence interne, suivie d'une analyse de la structure factorielle sous SPSS. La méthode PLS a permis de valider le modèle interne, de s'assurer de la qualité de l'ajustement du modèle externe, et de vérifier les hypothèses. Les résultats révèlent la nature multidimensionnelle des perceptions des femmes marocaines sur l'égalité professionnelle. Des déterminants individuels et organisationnels ont été validés, de même que l'effet de l'égalité professionnelle H/F sur la satisfaction générale au travail.

---

**Mots-clés:** Egalité professionnelle H/F, femmes marocaines, genre, méthode PLS

---

## **Dimensions, Determinants and Effects of Professional Equality between Women and Men: Lessons from a Survey of Moroccan Female Executives**

*Khaoula Afilal, PhD in Management Science*  
National School of Management, Tangier  
Abdelmalek Essaâdi University, Morocco

---

### **Abstract**

This research aims to contribute to the understanding of professional equality between men and women, to the identification of its dimensions, determinants and effects, by “making speak” women working in private industrial companies in Morocco. To do this, we opted for hybrid reasoning: inductive and deductive with mixed research methods: qualitative and quantitative. Thus, in addition to carrying out an exploratory qualitative study with 16 female managers, the results of which have already been published (Maghni & Afilal, 2017), we conducted an extensive survey by questionnaire with 200 female executives. The questionnaire was administered via the Internet, by sending an HTML form to the respondents. The purification of the measurement scales is carried out through an analysis of the reliability of the internal consistency, followed by an analysis of the factorial structure under SPSS. The PLS method made it possible to validate the internal model, to ensure the quality of the adjustment of the external model, and to verify the hypotheses. The results reveal the multidimensional nature of Moroccan women's perceptions of professional equality. Individual and organizational determinants were validated, as well as the effect of M/F professional equality on general job satisfaction.

---

**Keywords:** M/F professional equality, Moroccan women, gender, PLS method

---

### **Introduction**

L'égalité homme/femme, dans toutes les sphères, est le troisième axe des objectifs du millénaire pour le développement. Il constitue l'objectif prioritaire à atteindre pour la majorité des Etats du monde, inscrivant ainsi les

questions relatives aux femmes dans une tendance mondiale durable et continue.

En plus de l'aspect légal, plusieurs études et recherches fondées sur un raisonnement coût/bénéfices, démontrent la contribution des femmes occupant des postes de direction à la performance de l'entreprise (Cassel, 1997).

L'intégration des femmes dans les entreprises a longtemps été perçue comme une cause sociale (Landreux-Kartochain, 2007). Aujourd'hui, en plus des effets socio-politiques de l'intégration des femmes, il existe le « *business case*<sup>1</sup> » de la mixité (Edelman et al., 2001).

La littérature sur les femmes gestionnaires des pays en développement semble, pour sa part, surtout publiée par des organismes internationaux. Selon Gerraoui (2002), la plupart des études sur les femmes dans les pays en développement demeurent toutefois très descriptives. Ces études privilégient soit la dimension strictement économique, soit la dimension strictement juridique puisant l'argumentation dans les textes de droit.

Le Maroc a réalisé des efforts très importants pour assurer l'égalité des femmes, d'une part en adhérant à divers instruments juridiques internationaux, et d'autre part, en les intégrant dans ses législations nationales. De plus, des stratégies et programmes ont été développés pour planifier des mesures spécifiques, et des institutions ont été créées pour les diffuser dans diverses instances politiques et dans diverses régions.

Les recherches en rapport avec la femme au travail et qui ont porté sur ou ont inclus le Maroc dans leurs terrain de recherche sont nombreuses (Brière, 2006 ; Sahraoui, 2011 ; Naji, 2014 ; Bennani, 2016). Elles portent pour l'essentiel sur l'identification des barrières invisibles qui heurtent la progression des femmes dans des postes de responsabilité. Il s'agit de ce qu'on appelle métaphoriquement le « plafond de verre ». Ces recherches sont toutes qualitatives à visée descriptive.

En effet, malgré l'enthousiasme suscité en sa faveur, l'égalité professionnelle (EP) n'a pas encore pour l'instant fait l'objet d'une attention théorique et empirique suffisante. Aucun consensus ne semble émerger sur la définition du concept et sur les dimensions qui le composent. Les antécédents et conséquences de l'égalité au travail restent aussi à analyser.

La problématique générale de notre recherche se propose, alors, de participer à travers l'analyse des perceptions des femmes cadres, à la compréhension de l'EP homme/femme et d'en identifier les dimensions, les déterminants et les effets.

---

<sup>1</sup> Selon Cassel (1996), le *business case* renvoie aux approches de l'égalité professionnelle qui se centrent sur les bénéfices que l'entreprise peut optimiser en intégrant les aptitudes et potentiels de tous les employés.

De manière plus précise, cette recherche se propose d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

- Quel est le sens de l'EP pour les cadres marocaines? Quelles sont les dimensions majeures de l'EP pour celles-ci?
- Quels sont les facteurs susceptibles d'expliquer les prises de position perceptuelles des femmes cadres marocaines sur l'EP?
- Quels sont les effets de ces perceptions sur les attitudes et comportements de femmes cadres marocaines au travail?

Le présent article propose d'apporter, dans un contexte socio-culturel (le Maroc) et organisationnel (secteur industriel privé) spécifique, une contribution à l'étude l'EP en la remplaçant dans un cadre intégrant ses antécédents et ses conséquences.

### **Modèle de recherche**

En réalité, il est très difficile d'analyser, dans une recherche, l'EP par un modèle statique. Notre démarche consiste à présenter dans un premier lieu le modèle synthétique issu d'abord de la littérature et contextualisé grâce à une étude exploratoire avant d'entamer le test de ce dernier par le biais d'une enquête quantitative. Celle-ci représente le coeur de cet article. Nous envisageons de présenter la démarche de recherche suivie et de discuter de façon détaillée les résultats obtenus

Dans le cadre d'une démarche de recherche mixte, nous avons mené une étude portant sur l'EP, auprès de dix-huit cadres marocaines bossant dans des entreprises industrielles privées. L'objectif était de visiter les pensées des femmes quant au thème de l'égalité de genre et de sa réalité dans les entreprises où elles travaillent.

En effet, à partir de la confrontation des différents apports théoriques et des résultats de ladite étude effectuée (Maghni & Afilal, 2017), nous avons été conduite à nous poser un certain nombre de questions sur l'égalité de genre au travail. Elles sont matérialisées par les méta-propositions de recherche formulées sur chaque niveau d'analyse.

Un modèle original (Figure 1) est donc élaboré et retenu pour l'étude de l'EP, perçue par les femmes cadres, dans les entreprises industrielles privées au Maroc.

A l'examen des thèmes présentés dans ce modèle causal, nous avons pu mettre en relation les intermédiations internes et externes qui se déclinent entre, d'une part, l'égalité perçue comme variable à expliquer et les déterminants étant les variables indépendantes, et entre, d'autre part, l'égalité perçue comme variable indépendante et les effets étant des variables à expliquer.

### ➔ **Dimensions de l'égalité professionnelle**

En effectuant une revue de littérature approfondie, nous avons constaté à quel point la notion d'égalité professionnelle est mouvante et polysémique. Celle-ci correspond à plusieurs contours directs et moins directs.

De nombreux travaux académiques (Ardura & Silvera, 2001 ; Fraisse, 2004 ; Bereni & Revillard, 2007 ; etc.) se sont intéressés à identifier les composantes de l'EP. Les thèmes centraux de celle-ci touchent notamment les pratiques de la GRH en plus du harcèlement au travail et de la conciliation vie privée/vie professionnelle. Ces deux derniers thèmes sont situés aux frontières de l'EP.

Le concept « *gender mainstreaming* », élargie d'avantage les contours de l'EP en en faisant une notion plus étendue à tous les domaines de la vie et à tous les champs de la décision.

Les femmes rencontrées dans le cadre de notre étude se construisent une image mentale de la réalité en se référant d'abord à leurs croyances et vécus au sein de l'entreprise. Ce qu'elles perçoivent renvoie aux représentations qu'elles se font de l'égalité entre les femmes et les hommes au travail. Ces représentations se construisent aussi à travers les expériences de femmes comparables à elles-mêmes et l'interprétation qu'elles s'en font.

Nous pouvons, à partir de ces éléments, formuler notre première méta-proposition de la recherche:

<b>MP1 : L'égalité professionnelle perçue est multidimensionnelle</b>
---

### ➔ **Déterminants de l'égalité professionnelle**

Le modèle contient trois blocs de facteurs (déterminants) : organisationnels, contextuels et individuels.

#### ***Déterminants organisationnels:***

Rutherford (2001) a caractérisé la culture organisationnelle relativement à la situation professionnelle des femmes gestionnaires; neuf dimensions ont été retenues. Afin de comprendre quels sont les facteurs organisationnels qui contraignent ou facilitent le parcours professionnel des femmes, nous avons testé son modèle à la lumière d'entrevues semi-directives auprès de femmes cadres. L'objet étant de tester la pertinence de la grille de Rutherford comme outil d'appréhension des obstacles accentuant ou apaisant les disparités dans la sphère professionnelle.

Nous avons analysé chaque dimension de la grille à part, et les résultats de notre étude exploratoire nous ont aidée à identifier la pertinence de chaque dimension. Une élimination de certaines dimensions et apparition d'autres nouvelles ont eu lieu. Le modèle proposé par Rutherford (2001) a été enfin adapté à notre contexte d'étude.

#### ***Déterminants individuels :***

À l'instar de Desrosiers et Lépine (1991), les recherches qui s'intéressent à la perspective individuelle s'appuient sur la prémisse que les problèmes que rencontrent les femmes dans le milieu de travail sont dus à des barrières individuelles liées aux habiletés, à la personnalité, aux motivations, aux attitudes, etc. Les femmes adopteraient des comportements à l'encontre de leur performance, ce qui expliquerait éventuellement les inégalités de genre persistantes en emploi.

Ainsi, et en plus des facteurs personnels insérés dans la perspective individuelle proposée par Desrosiers et Lépine (1991), avons-nous envisagé de prendre en considération aussi bien des facteurs sociodémographiques.

### ***Déterminants contextuels :***

Tel que le souligne Fagenson (1990), étant donné la nature des disparités à travers les sociétés, les études doivent être enracinées et intégrées dans les considérations locales et nationales. « Les courants d'idées, les conceptions religieuses, les préjugés et les traditions à la base de l'organisation d'un pays influencent, de toute évidence, la part faite aux femmes dans le processus de décision » (De Groote, 1997, p.19).

Ceci étant dit, nous avons intégré dans notre modèle des facteurs contextuels et sociétaux puisque la culture de l'entreprise n'est pas une invention interne indépendante de son environnement externe. Les valeurs organisationnelles sont le reflet des croyances que l'on peut retrouver dans le pays où évolue l'entreprise.

Nous pouvons émettre la méta-proposition suivante :

**MP2 :** La perception de l'égalité professionnelle de genre est la combinaison de plusieurs facteurs issus des niveaux individuel, organisationnel et sociétal, et dont l'importance relative sera déterminée par cette étude.

### **➔ Conséquences de l'égalité professionnelle**

La qualité de la relation qu'entretient un individu avec son environnement de travail détermine en grande partie ses perceptions, attitudes et comportements au sein de l'entreprise (Colquitt et al., 2001).

La justice représente un élément clé de la compréhension des comportements des individus dans l'organisation. Les individus réagissent à partir de leurs perceptions (Frimousse, S., Peretti, J. & Swalhi, A., 2008).

Les salariés ont des attentes en matière de justice, spécifiquement en termes de distribution de salaires, de procédures de prise de décision et de traitements interpersonnels. La perception d'une justice favorise des réactions émotionnelles et affectives positives envers l'organisation telles que la performance au travail, la satisfaction ainsi que des comportements de citoyenneté organisationnelle. Généralement, les femmes sont plus rapidement satisfaites avec une hausse de salaire, même minime, alors qu'il en faudra davantage pour contenter un homme (L.Thelen, 2007).

Il est très nécessaire de se préoccuper des états d'âme des collaborateurs, parce que d'une part : « Toute injustice vécue dans une entreprise par un collaborateur peut l'amener à être moins bon, moins performant, moins engagé et moins motivé », explique Thelen (2007). D'autre part, le sentiment d'être correctement traité amène une meilleure acceptation des décisions, une plus forte satisfaction au travail, un attachement accru à la firme, des comportements de loyauté, de meilleures performances, et un bien-être augmenté à travers une estime de soi et des sentiments d'auto-efficacité renforcés.

En analysant minutieusement les propos des participantes à notre étude, nous avons relevé plusieurs passages où un sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction, en rapport avec la question de l'égalité, s'exprime.

Nous pouvons émettre la méta-proposition suivante :

**MP3** : L'égalité professionnelle perçue a des effets sur les comportements organisationnels et individuels des femmes cadres.

Le cadre exposé permet de mettre en place une grille de lecture adaptée aux éventuelles réponses à notre problématique, en intégrant l'essentiel des résultats de notre exploration et de la littérature liée à l'EP.

Les questions qui se posent interrogent l'importance relative de tous les facteurs, indicateurs et effets de l'égalité perçue. Elles sont matérialisées par les propositions de recherche que nous avons formulées sur chaque niveau d'analyse.

Nous présentons maintenant (figure 1) le modèle conceptuel adapté à notre contexte d'étude avec les propositions de recherche (tableau 1).

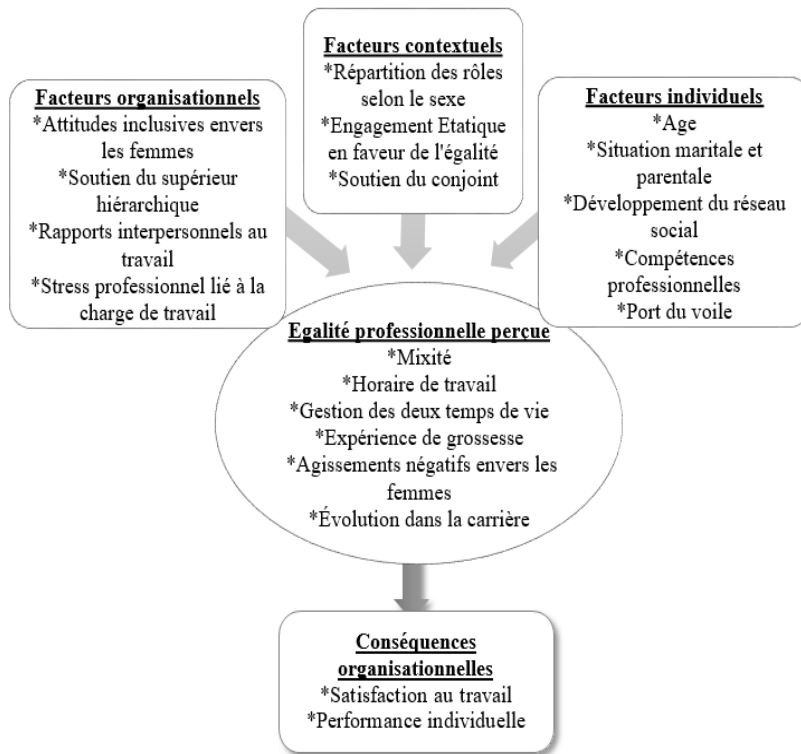


Figure 1. Modèle conceptuel de la recherche

Tableau 1. Récapitulatif des propositions de recherche

<b>Propositions de recherche</b>	
<b>Propositions relatives aux dimensions de l'égalité professionnelle</b>	
<b>P1</b>	La perception de l'EP est multidimensionnelle, et composée de six dimensions : la mixité, l'arbitrage des temps de vie, expérience de grossesse, temps de travail, le harcèlement et, enfin, l'évolution dans la carrière.
<b>Propositions relatives aux variables individuelles</b>	
<b>P2</b>	L'âge est associé à l'EP perçue.
<b>P3</b>	Le fait d'être mariée a un effet négatif sur l'EP perçue.
<b>P4</b>	Le fait d'avoir des enfants a un effet négatif sur l'EP perçue.
<b>P5</b>	Le port du voile est associé à l'EP perçue.
<b>P6</b>	Le développement du réseau social a un effet positif sur l'EP perçue.
<b>P7</b>	Les compétences professionnelles ont un effet positif sur l'EP perçue.
<b>Propositions relatives aux variables organisationnelles</b>	
<b>P8</b>	Le stress professionnel lié au poste a un effet négatif sur l'EP perçue.
<b>P9</b>	Les attitudes inclusives envers les femmes ont un effet positif sur l'EP perçue.
<b>P10</b>	Le soutien du supérieur hiérarchique a un effet positif sur l'EP perçue.
<b>P11</b>	La qualité des rapports interpersonnels au travail est associée à l'EP perçue.
<b>Propositions relatives aux variables contextuelles</b>	
<b>P12</b>	L'engagement Etatique en faveur de l'égalité a un effet positif sur l'EP perçue.
<b>P13</b>	La répartition des rôles selon les sexes a un effet négatif sur l'EP perçue.
<b>P14</b>	Le soutien du conjoint a un effet positif sur l'EP perçue.
<b>Propositions relatives aux conséquences du modèle</b>	



<b>P15</b>	La satisfaction au travail est associée à l'EP perçue.
<b>P16</b>	La performance individuelle est associée à l'EP perçue.

## **Méthodologie de recherche**

S'insérant dans un mode de raisonnement inductif, nous avons mené d'abord une étude qualitative afin de visiter les pensées des femmes afin de découvrir, comprendre, décrire et essayer d'expliquer les contours, déterminants et effets de l'EP entre femmes et hommes. Des aller-retours entre la littérature et le terrain ont été réalisés tout au long de l'étude. En effet, la littérature a permis des éclaircissements théoriques et des précisions conceptuelles. Mais le cadre d'analyse est, dans un premier temps, suffisamment large pour permettre d'explorer à la fin les idées et de laisser des idées nouvelles émerger. L'étude qualitative a permis de formuler des propositions de recherche, et non des théories universelles à partir des faits observés. Ces propositions ont fait l'objet d'un test quantitatif.

Nous avons opté, par la suite, pour une démarche déductive plus qualifiée d'« hypothético-déductive ». Celle-ci correspond à notre étude quantitative et consiste quant à elle à tester les propositions de recherche issues de la littérature et de l'analyse qualitative. Le fait de faire dialoguer l'approche qualitative et celle quantitative permet de tirer profit des avantages offerts par ces approches complémentaires.

### **→ Contexte et échantillon**

Dans le but de tester les propositions de recherche issues de l'étude qualitative, une étude empirique confirmatoire s'est avérée nécessaire. Nous avons donc réalisé une étude quantitative à l'aide d'un questionnaire.

Les hypothèses de constitution de notre échantillon, pour justifier notre choix de l'échantillonnage raisonné, pourraient se présenter ainsi :

- Les personnes enquêtées sont des femmes cadres marocaines qui travaillent dans le secteur privé<sup>2</sup>;
- La répartition géographique des enquêtées doit refléter tout le Maroc avec un certain favoritisme manifesté à l'égard de la région du nord où nous nous situons;

L'échantillon a été constitué de manière à faire varier l'appartenance géographique, la taille et le secteur d'activité des femmes enquêtées

---

<sup>2</sup> Nous n'avons pas précisé au début de la collecte le secteur d'activité de notre étude dans le but de garantir un nombre important de retours.

Un questionnaire<sup>3</sup> a été administré dans 97 % des cas par internet, et ce, par l'envoi d'un formulaire HTML<sup>4</sup>, et le reste par voie directe. Sur 750 questionnaires diffusés, 312 ont été remplis correctement. Soit un taux de retour de 41,6%. Nous n'avons toutefois exploité que 200 réponses. Il s'agit de celles des femmes travaillant exclusivement dans le secteur industriel privé.

Des deux-cents questionnaires dûment complétés, 84,5% des répondantes possédaient un master, diplôme d'ingénieur ou doctorat. La majorité des répondantes avaient entre 25 et 35 ans (66%). 59% des cadres interrogées étaient célibataires et 41% mariées. 25% des femmes mariées ont un ou deux enfants alors que 15% n'en ont aucun. La répartition géographique des enquêtées reflète six des douze régions du royaume, avec une concentration (93%) dans les trois régions : Casablanca-Settat, Tanger-Tetouan-Al Hoceïma et Rabat-Salé-Kénitra.

### → Instruments de mesure

Pour tester les propositions de recherche, il faut mesurer les concepts. Pour cela, des échelles de mesure sont reprises de la littérature et parfois adaptées. Une seule échelle « Engagement Etatique en faveur de l'égalité » a été créée en se basant sur les résultats de l'étude exploratoire.

**Tableau 2.** Mesure des concepts

Variables	Échelles de mesure
Compétences professionnelles (5 items)	Échelle « équilibre professionnel » de Othmane J. (2011). ( $\alpha = 0,89$ )
Soutien du conjoint (5 items)	Version courte développée par de Nunnally (1970) de l'échelle « <i>Instrumental spousal support</i> » créé par Schuster et al. (1990). ( $\alpha = 0,76$ )
Développement du réseau social (4 items)	Échelle « capital social » de Othmane Jamel (2011). ( $\alpha = 0,814$ )
Attitudes inclusives envers les femmes (7 items)	Combinaison de deux échelles : - « Attitudes envers les femmes » de Vinnicombe & Singh, (2001). ( $\alpha = 0,74$ ) - « Reconnaissance de l'entreprise » de Amar Fall (2015), 4 items. ( $\alpha = 0,74$ )
Horaires de travail (4 items)	Échelle « choix relatifs aux horaires de travail » de Rodolphe Colle (2006). ( $\alpha = 0,85$ )
Rapports interpersonnels au travail (12 items)	Échelle « Qualité des relations interpersonnelles » de Caroline B. Senécal, Robert J. Vallerand, Évelyne F. Vallières (1992).
Stress professionnel lié à la charge du travail (5 items)	Échelle « stress lié à la surcharge et à la pression ressentie au travail » de Steffy & Jones (1988). ( $\alpha = 0,87$ )

<sup>3</sup> Le questionnaire comprend trois parties : d'abord la présentation de l'enquête et de ses objectifs. Ensuite, les éléments de mesure de chaque variable. Enfin, les questions signalétiques afin d'approfondir le profil de la répondante. Chaque item est mesuré par l'échelle de Likert à 5 points.

<sup>4</sup> Le questionnaire est construit à l'aide de l'application Google Forms.

Expérience de grossesse (7 items)	Echelle « <i>Prenatal Psychosocial Profile</i> » de Mary Ann and al. 1994. ( $\alpha = 0,95$ )
Gestion des deux temps de vie (5 items)	Nous avons utilisé une des six dimensions d'une mesure de l'employabilité construite par Othmane (2011). ( $\alpha = 0,81$ )
Agissements négatifs envers les femmes (6 items)	Échelle « <i>Negative Acts Questionnaire</i> » de NAQ; Einarsen & Raknes, 1997. ( $\alpha = 0,82$ )
Evolution dans la carrière (4 items)	Échelle « Avancement hiérarchique » de Metz & Tharenou (2001)
Répartition des rôles selon le sexe (5 items)	Echelle « Masculinité/féminité » de Srite & Kaharanna (2006). ( $\alpha = 0,92$ )
Engagement Étatique en faveur de l'égalité (5 items)	Échelle « Engagement Étatique en faveur de l'EP » créée par nous-même.
Soutien du supérieur hiérarchique (5 items)	Échelle « Soutien du supérieur hiérarchique » de Greenhaus et al. (1990). ( $\alpha = 0,93$ )
Satisfaction au travail (6 items)	Nous avons ajouté 3 items à l'échelle « satisfaction au travail » de Cammann et al. (1983) composée de 3 items. ( $\alpha = 0,85$ )
Performance individuelle (5 items)	Nous avons ajouté un seul item inversé à l'échelle « Performance individuelle » de Maude Brunet (2004). ( $\alpha = 0,63$ )

Les variables démographiques (âge, situation maritale, situation parentale, niveau d'études) ont été opérationnalisées de façon à simplifier la démarche de la répondante, en intégrant des classes de réponses. Enfin, les deux dimensions « Mixité » et « Port du voile » ont été opérationnalisées à l'aide des questions fermées.

Afin de valider la formulation et l'ordre des questions, le questionnaire prototype a été soumis à un pré-test au moyen de la méthode de tri de cartes, plus communément connue sous le nom de *card-sorting*<sup>5</sup>.

Nous avons, dans un premier temps, invité 15 doctorants chercheurs en sciences de gestion pour participer à une séance « tri de cartes fermé ». Après avoir appliqué les modifications nécessaires sur la première version du questionnaire et en suivant une approche itérative, un deuxième test était mené à partir des nouveaux contenus et auprès de nouveaux participants. Il s'agissait cette-fois-ci de six cadres femmes représentant un petit échantillon des utilisatrices finales du questionnaire. Les remarques de chacune d'elles ont permis d'améliorer la version finale du questionnaire.

<sup>5</sup> Cette technique issue des systèmes d'informations, est une méthode d'investigation des catégories mentales au service de l'architecture de l'information (Fastrez et al., 2009). Elle permet de comprendre les « modèles mentaux » des utilisateurs et de saisir la façon dont les utilisateurs regrouperaient les différents contenus (Hannah, 2005 ; Spencer, 2009).

## Résultats

L'avantage le plus important de l'outil *Google forms* est la possibilité qu'il offre d'exporter les résultats de l'enquête depuis le tableur *Google* vers un outil d'analyse statistique en sciences sociales. Il s'agit dans notre cas du logiciel SPSS<sup>6</sup> 24.

Les deux phases de notre validation des instruments de mesure seront présentées de la manière suivante: dans un premier temps, nous allons présenter la purification des instruments de mesure après le calcul de l'alpha de Cronbach et l'analyse en composantes principales. La deuxième partie sera consacrée à la phase confirmatoire des construits. Dans cette phase, nous allons procéder au contrôle de la validité convergente et discriminante des échelles de mesure ainsi qu'au calcul de l'alpha de Cronbach final.

### → Analyse factorielle exploratoire

Selon Igalens et Roussel (1998), la phase exploratoire de la recherche, telle que décrite dans la quatrième étape du paradigme de Churchill (1979), a pour objectif de parvenir à des instruments de mesure purifiés. Cette purification s'effectue en deux étapes. La première consiste à une analyse factorielle en composantes principales. La seconde consiste au calcul de l'alpha de Cronbach. A chaque phase, l'échelle est épurée, c'est-à-dire que des énoncés sont supprimés. Tous les instruments de mesure utilisés dans notre étude sont épurés.

La démarche suivie est résumée dans le tableau 3.

**Tableau 3.** Récapitulatif des types d'analyses retenues pour la validation des instruments de mesure

Types d'analyses	Procédures
Fiabilité des échelles	Corrélation inter-items Coefficient alpha de Cronbach > 0,7
Exploration de la structure des échelles avec les analyses en composantes principales	Communautés supérieures > 0,50 Restitution minimum > 50% Rotation obliques Varimax Test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) le plus élevé possible

Source : *Belghiti (2003, p. 196)*

Le tableau ci-dessous récapitule les opérations d'épurations effectuées sur les échelles et les items supprimés. Il présente également la cohérence interne de chaque échelle après l'épuration.

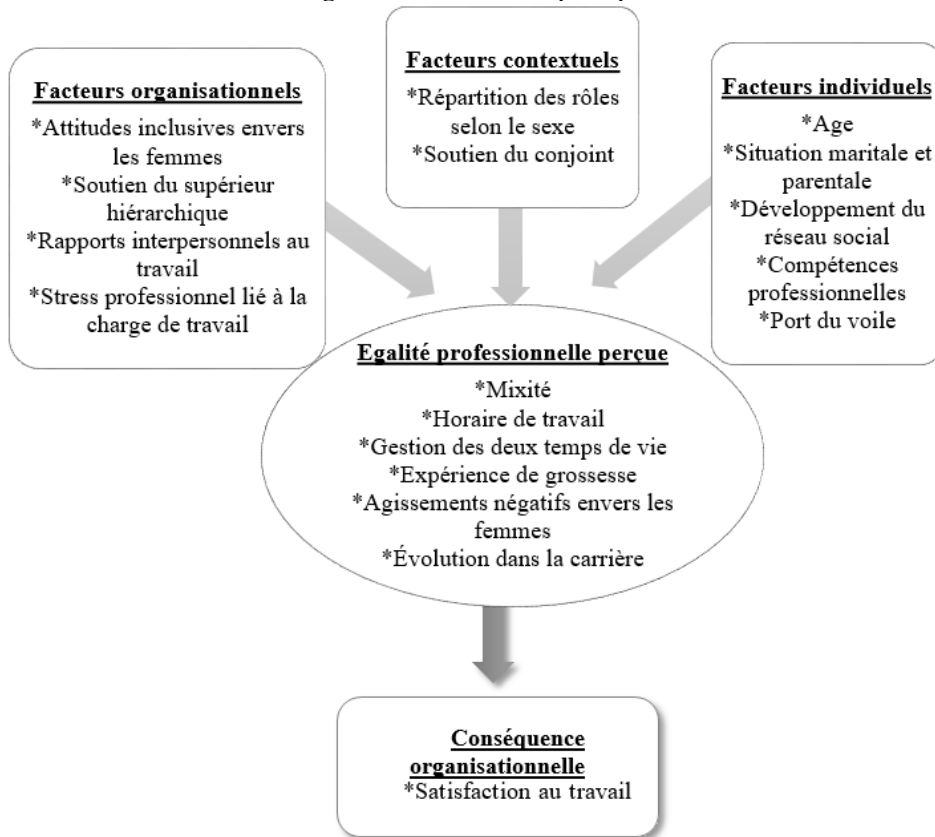
<sup>6</sup> "Statistical Package for the Social Sciences", logiciel d'analyse statistique et prévisionnelle développé par IBM.

**Tableau 3.** Récapitulatif des opérations d'épuration : après l'analyse factorielle exploratoire (n=200)

Var / Nb d'items	Nb de facteurs Après ACP	$\alpha$ avant épuration	Choix méthodologique (suppression)	$\alpha$ après épuration
Egalité professionnelle perçue	5	0,701	4	0,708
Soutien du conjoint	2		2	0.797
Développement du réseau social	1	0.820	-	0.820
Qualité des rapports interpersonnels au travail :				
RI avec les collègues	1	0.911	-	0.911
RI avec les subordonnés	1	0.946	-	0.946
RI avec les supérieurs	1	0.948	-	0.948
Stress professionnel	1	0.896	-	0.896
Compétences professionnelles	1	0.898	-	0.898
Attitudes inclusives envers les femmes	1	0.869	-	0.869
Répartition des rôles sociaux	1	0.865	-	0.865
Performance individuelle	2	0.672	-	0.660
Satisfaction au travail	2	0.797	1	0.830
Engagement Etatique	2	0.662	-	0.662
Soutien du supérieur hiérarchique	1	0.904	-	0.904

Après avoir pris en considération les résultats du pré-test du questionnaire, et avant d'entamer le test du modèle, nous le présentons cette fois-ci sous forme « purifié ».

**Figure 2.** Modèle conceptuel purifié



### ➔ Analyse factorielle confirmatoire

#### *Un test simple pour les corrélations des rangs*

D'abord, nous devons nous assurer que les variables sont minimalement corrélés entre eux. Pour ce faire, nous regardons la matrice de corrélation.

Les coefficients de corrélation sont relativement modérés et ne suspectent alors pas un problème de multi-colinéarité. Certaines corrélations sont plus fortes que d'autres, nous suggérant déjà quelques associations.

Ainsi, trouvons-nous que l'EP perçue est fortement corrélée avec les attitudes inclusives envers les femmes, le soutien du supérieur hiérarchique et la satisfaction au travail. De même, nous constatons que la satisfaction au travail est corrélée avec les attitudes inclusives envers les femmes, les rapports interpersonnels avec les supérieurs, le stress professionnel et le soutien du supérieur hiérarchique.

### **Modèle de mesure**

Nous avons opté pour la méthode d'analyse des équations structurelles dite PLS (*Partial Least Squares*). Nous avons analysé toutes nos données en nous basant sur le logiciel Smart PLS 3.0 développé par Ringle et al. (2005).

Les résultats des analyses sont présentés comme suit : l'évaluation du modèle de mesure, l'évaluation du modèle structurel et l'examen des résultats au niveau de chacune des propositions formulées.

Rappelons que le modèle de mesure, représente les relations linéaires supposées entre les variables latentes et les variables manifestes. Nous allons calculer l'algorithme PLS sur l'ensemble de notre échantillon (200 observations).

Il est à noter que la validité interne des construits a été déjà assurée par les choix prudents d'échelles validées par des travaux antérieurs et par le pré-test de notre questionnaire.

### **\*La fiabilité**

La fiabilité des échelles de mesure est examinée pour chaque construit par le calcul des indices de fiabilité composite (*Composite reliability* : CR), par celui de l'indice Alpha de Cronbach (ce dernier étant sous-estimé dans les méthodes PLS, l'indice CR est davantage utilisé pour ce type de méthodes) et par celui de la variance moyenne partagée (*Average Variance Extracted* : AVE). Les seuils d'acceptabilité requis pour l'ensemble de ces critères de mesure sont exposés dans le tableau 5.

**Tableau 4.** Seuils d'acceptabilité pour les critères de mesure du modèle de recherche  
**Source :** Wong K.K.K., (2013), Partial Least Squares Structural Equations Modeling (PLS-SEM). Techniques using SmartPLS Marketing Bulletin, 24, Technical Note 1, p.21.

<b>Que vérifier?</b>	<b>Que chercher dans SmartPLS ?</b>	<b>Est-ce que c'est bon ?</b>
Fiabilité	Valeur des Outer Loadings	Le seuil de 0,7 ou plus est préféré. Si une recherche exploratoire, 0,4 ou plus est acceptable (Hulland, 1999).
Cohérence interne	Valeur de « fiabilité composite »	Fiabilité composite devrait être de 0,7 ou plus, 0,6 ou plus est acceptable (Bagozzi et Yi, 1988).
Validité convergente	Valeurs de Average Variance Extracted « AVE »	Il doit être de 0,5 ou plus (Bagozzi et Yi, 1988).
Validité discriminante	Valeur de la racine carré de l'AVE, et corrélations des variables latentes.	La racine carrée de l'AVE de chaque variable latente doit être plus grande que les corrélations entre les variables latentes (Fornell et Lacker, 1981).

**Tableau 5.** Critères de validité convergente

<b>Variables</b>	<b>Items</b>	<b>Loadings</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>(CR)</b>	<b>(AVE)</b>
<b>Attitudes inclusives envers les femmes</b>	AIF22	0.70	0.86	0.90	0.59
	AIF33	0.81			
	AIF44	0.78			
	AIF55	0.78			
	AIF66	0.74			
	AIF77	0.79			
<b>Compétences professionnelles</b>	CP11	0.75	0.90	0.93	0.71
	CP22	0.89			
	CP33	0.79			
	CP44	0.90			
	CP55	0.89			
<b>Développement du réseau social</b>	DRS11	0.84	0.77	0.84	0.63
	DRS33	0.70			
	DRS44	0.85			
<b>Rapports interpersonnels avec collègues</b>	RIC1	0.88	0.91	0.94	0.79
	RIC2	0.91			
	RIC3	0.91			
	RIC4	0.85			
<b>Rapports interpersonnels avec les subordonnés</b>	RISUB1	0.93	0.95	0.96	0.86
	RISUB2	0.92			
	RISUB3	0.94			
	RISUB4	0.92			
<b>Rapports interpersonnels avec les supérieurs</b>	RISUP1	0.92	0.95	0.96	0.87
	RISUP2	0.94			
	RISUP3	0.94			
	RISUP4	0.92			
<b>Répartition des rôles entre les sexes</b>	RRS11	0.86	0.83	0.88	0.64
	RRS22	0.80			
	RRS44	0.75			
	RRS55	0.78			
<b>Soutien du conjoint</b>	SC44	0.97	0.90	0.95	0.91
	SC55	0.94			
<b>Stress professionnel lié à la charge de travail</b>	SP11	0.82	0.90	0.92	0.70
	SP22	0.81			
	SP33	0.89			



	SP44	0.85			
	SP55	0.82			
<b>Soutien du supérieur hiérarchique</b>	SSH11	0.81	0.91	0.93	0.73
	SSH22	0.87			
	SSH33	0.90			
	SSH44	0.91			
	SSH55	0.78			
<b>Egalité professionnelle perçue</b>	AH	0.47	0.27	0.67	0.42
	ANF	0.65			
	EV	0.77			
<b>Satisfaction au travail</b>	ST11	0.86	0.86	0.90	0.70
	ST22	0.91			
	ST33	0.79			
	ST44	0.79			

En appliquant la règle de la contribution factorielle minimale de 0,7, certains items ont été éliminés en raison de leurs faibles contributions (*loadings*). De plus, leur élimination résulte en une amélioration significative de l'alpha de Cronbach et de la fidélité composite. Il s'agit des items AIF11, DRS22, RRS33, SC11, SC22, SC33, ST55 et ST66.

Pour la variable « horaire de travail », initialement retenue comme dimension de la variable composite Egalité professionnelle, la contribution factorielle des deux items HT1 et HT3 est faible. Nous avons décidé donc de supprimer cette variable. La suppression de ladite variable avait comme effet l'amélioration de la fiabilité de l'échelle globale.

Les résultats du tableau 6 (suite à l'élimination de la variable horaire de travail et des items indiqués) reflètent de bons indices de fidélité des échelles utilisées.

Compte tenu de leur rôle important dans la construction de notre variable centrale qui n'est autre que l'EP perçue, et malgré leurs faibles valeurs de *loading* mais qui reste proche du seuil requis (0.65), nous avons décidé de garder les dimensions « agissements négatifs envers les femmes » et « avancement hiérarchique des femmes ». Ces dimensions entretiennent un nombre important d'associations avec les autres variables du modèle.

Toutes les variables latentes ont des valeurs de fiabilité composite supérieures au minimum acceptable (0,67 pour la variable égalité professionnelle perçue), sinon supérieures au niveau souhaité (0,7 pour le reste des variables). Ce qui démontre un degré de fiabilité satisfaisant.

A l'exception de la variable « égalité perçue » qui a une valeur de validité convergente proche du seuil recommandé (AVE = 0,42), tous les autres construits ont des valeurs AVE oscillant entre 0.6 et 0.9.

### **\*La validité discriminante**

La validité discriminante est évaluée selon Fornell et Larcker (1981) en contrôlant que la racine carrée de l'AVE pour chaque construit excède les corrélations inter-construits le concernant. Dans le cas de notre modèle, la validité discriminante est assurée selon ce critère. Malgré la présence de quelques corrélations élevées, notamment pour les rapports interpersonnels avec les supérieurs, le soutien du supérieur hiérarchique ou la satisfaction au travail, la validité discriminante a pu être démontrée pour tous les construits.

En bref, les critères de validité convergente et discriminante pour évaluer la qualité du modèle de mesure sont satisfaisants. Ainsi, les contributions factorielles des items sont-elles élevées sur les construit qu'ils mesurent. Quant à la validité discriminante, le résultat montre la capacité de chaque mesure à générer des résultats différents des mesures d'autres construits.

### ***Modèle structurel***

Le modèle structurel, appelé aussi modèle interne (*inner model*), représente les relations entre les variables latentes explicatives et les variables latentes expliquées.

Ayant obtenu des spécificités psychométriques satisfaisantes de notre modèle, nous pouvons à présent estimer les relations structurelles entre les construits en effectuant des analyses de répliquions (*Bootstrapping*) sur notre échantillon. Cette technique permet d'évaluer la sensibilité des contributions des items à la taille de l'échantillon.

Les relations entre les construits sont estimées en examinant les valeurs *t* (*t-values*) obtenues suite aux analyses de *Bootstrapping* (n= 200, 5000 itérations).

Cette technique permet, ainsi, d'obtenir les coefficients rattachés aux chemins qui lient les indicateurs aux construits qu'ils mesurent (*path coefficients*). La valeur de ces coefficients varie entre 0,1 et 1. Toutefois, ils ne sont significatifs que lorsque leur valeur dépasse le seuil de 0,2 (Chin, 1998).

Une relation de corrélation est significative si la valeur « *t* » est supérieure au seuil de 1,96. Le tableau 7 récapitule les coefficients de régression entre les variables latentes sur la base de l'échantillon original et les coefficients de régression en utilisant la technique de *Bootstrap* et les valeurs de *T*.

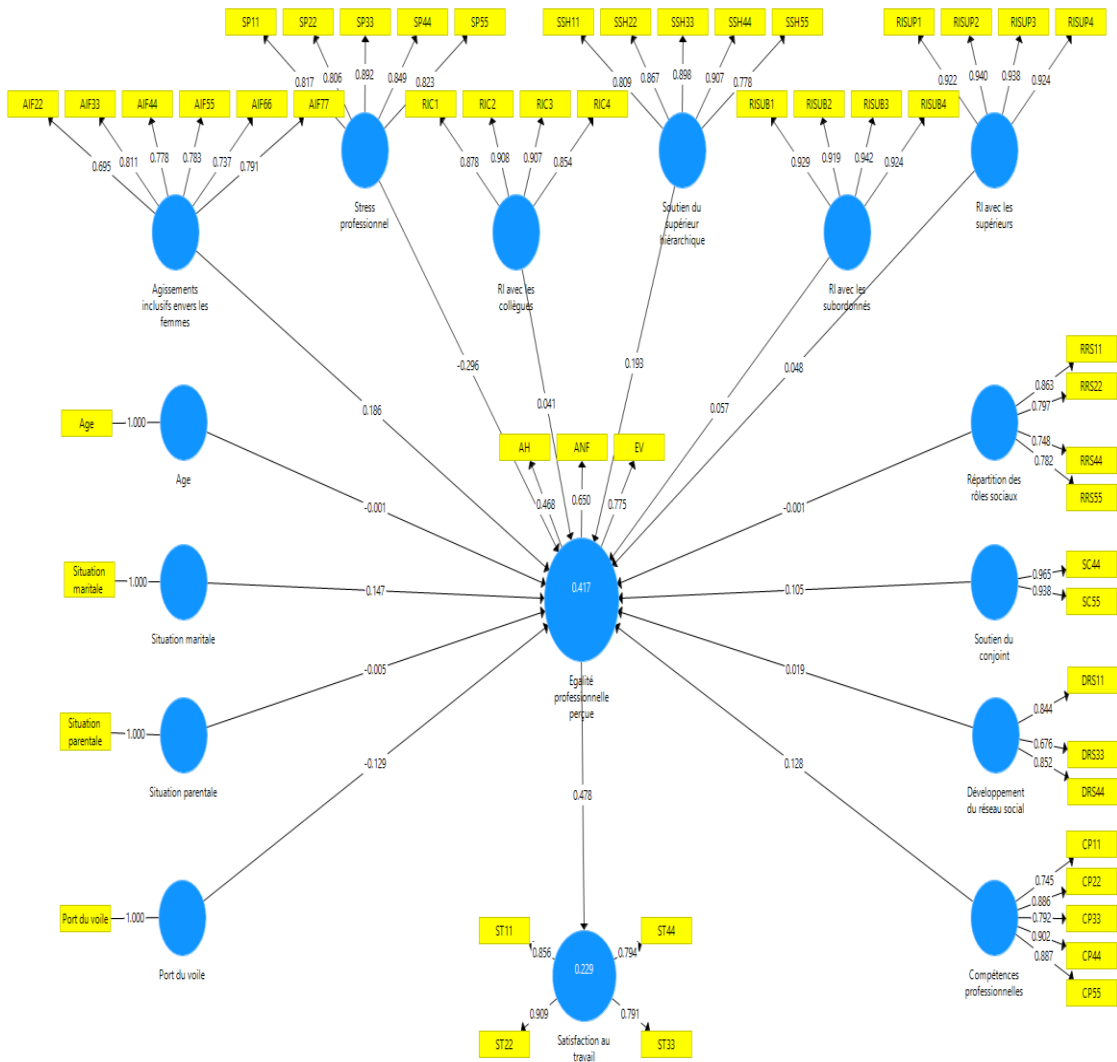
**Tableau 6.** Estimation des paramètres du modèle causal par la méthode du *bootstrapping*

Hypothèses	Échant. initial	Bootstrap	Valeur t	Valeur p	Significativité
1- Age → Egalité professionnelle perçue	-0.00	-0.01	0.01	0.99	Non significatif
2- Situation maritale → EPP	0.15	0.14	<b>1.98</b>	0.05	Modéré et significatif
3- Situation parentale → EPP	-0.00	-0.01	0.07	0.94	Non significatif
4- Port du voile → EPP	-0.13	-0.12	<b>1.95</b>	0.05	Faible mais significatif
5- Développement du réseau social → EPP	0.02	0.03	0.25	0.81	Non significatif
6- Compétences professionnelles → EPP	0.13	0.12	<b>2.28</b>	0.02	Modéré et significatif
7- Stress professionnel → EPP	-0.30	-0.30	<b>4.68</b>	0.00	Important et significatif
8- Soutien du supérieur hiérarchique → EPP	0.19	0.19	<b>2.41</b>	0.02	Modéré et significatif
9- Attitudes inclusives envers les femmes → EPP	0.19	0.18	<b>2.67</b>	0.01	Modéré et significatif
10- Rappports interpersonnels au travail → EPP :					
Rappports avec les collègues → EPP	0.04	0.04	0.46	0.64	Non significatif
Rappports avec les subordonnées → EPP	0.06	0.05	0.54	0.59	Non significatif
Rappports avec les supérieurs → EPP	0.05	0.04	0.46	0.64	Non significatif
11- Répartition des rôles entre les sexes → EPP	-0.00	-0.02	0.01	0.99	Non significatif
12- Soutien du conjoint → EPP	0.11	0.10	1.65	0.10	Non significatif
13- EPP → Satisfaction au travail	0.48	0.48	<b>8.53</b>	0.00	Important et significatif

Nous remarquons que 7 du total de 13 relations causales entre les variables latentes sont significatives au seuil de 0,05 (T statistics >1.96), ce qui atteste de la stabilité du modèle de mesure.

Maintenant, nous allons examiner les résultats pour les propositions formulées pour chaque variable endogène. La variance expliquée ( $R^2$ ) des variables endogènes (Egalité professionnelle perçue et Satisfaction au travail) et la significativité des coefficients de chemin des variables exogènes (indépendantes) sont présentées dans la figure 3.

**Figure 3. Modèle global**



La variance expliquée de la variable Egalité professionnelle perçue s'élève à 41,7%. Celle de la satisfaction au travail est de 23%. Ces résultats sont bons et indiquent cependant qu'il existe d'autres éléments qui entrent en considération dans l'explication de ces deux variables.

**Tableau récapitulatif de la validation des propositions**

Dans le tableau qui suit, nous proposons une récapitulation des propositions et de leur validation :

**Tableau 7.** Récapitulatif de la validation des propositions

Propositions		Résultats
<b>Propositions relatives aux dimensions de l'EP</b>		
<b>P1</b>	La perception de l'EP est multidimensionnelle, et composée de six dimensions : la mixité, l'expérience de grossesse, l'horaire de travail, la gestion des deux temps de vie, les agissements négatifs envers les femmes et, enfin, l'évolution dans la carrière.	Partiellement acceptée
<b>Propositions relatives aux variables individuelles</b>		
<b>P2</b>	L'âge est associé à l'EP perçue	Rejetée
<b>P3</b>	Le fait d'être mariée est associé à l'EP perçue.	Acceptée
<b>P4</b>	Le fait d'avoir des enfants a un effet négatif sur l'EP perçue.	Rejetée
<b>P5</b>	Le port du voile est associé à l'EP perçue.	Acceptée
<b>P6</b>	Le développement du réseau social a un effet positif sur l'EP perçue.	Rejetée
<b>P7</b>	Les compétences professionnelles ont un effet positif sur l'EP perçue.	Acceptée
<b>Propositions relatives aux variables organisationnelles</b>		
<b>P8</b>	Le stress professionnel lié au poste a un effet négatif sur l'EP perçue.	Acceptée
<b>P9</b>	Le soutien du supérieur hiérarchique a un effet positif sur l'EP perçue.	Acceptée
<b>P10</b>	Les attitudes inclusives envers les femmes ont un effet positif sur l'EP perçue.	Acceptée
<b>P11</b>	La qualité des rapports interpersonnels au travail est associée à l'EP perçue	Rejetée
<b>Propositions relatives aux variables contextuelles</b>		
<b>P12</b>	La répartition des rôles selon les sexes a un effet négatif sur l'EP perçue.	Rejetée
<b>P13</b>	Le soutien du conjoint a un effet positif sur l'EP perçue.	Rejetée
<b>Propositions relatives à la conséquence du modèle</b>		
<b>P14</b>	L'EP perçue est associée à la satisfaction au travail.	Acceptée

**Qualité globale du modèle : le test d'adéquation (GoF)**

D'une manière générale, la qualité du modèle de mesure peut être appréhendée par son pouvoir explicatif. Ce dernier est évalué par l'indice d'ajustement global GoF (*Goodness-of-fit*). Le but du GoF est de mesurer la qualité globale sur les deux niveaux ; à savoir le modèle de mesure et le

modèle structurel (Chin, 2010, Henseler & Sarstedt, 2013). Cet indice est obtenu sur la base de la moyenne géométrique de la moyenne des communautés et de la moyenne des  $R^2$  (Tenenhaus *et al.* 2005) :

$$GoF = \sqrt{R^2 \times AVE}$$

L'appréciation de la valeur obtenue du GoF permet de considérer si un modèle global est valide ou non. Le tableau 9 présente ces critères du GoF cités par Wetzels, Odekerken-Schröder et Van Oppen (2009):

**Tableau 8.** Appréciation de la valeur Gof

GoF moins de 0.1	non ajusté/adapté/adéquat
GoF entre 0.1 et 0.25	Petit
GoF entre 0.25 et 0.36	Moyen
GoF supérieur à 0.36	Grand

Source : Wetzels, Odekerken-Schröder et Van Oppen (2009)

Le tableau 10 présente les valeurs de coefficient de détermination ( $R^2$ ) et l'indice de redondance ( $Q^2$ ) pour chacune des deux variables latentes du modèle.

**Tableau 9.** Indices de validité du modèle structurel

Variabiles latentes	$R^2$	Redundancy $Q^2$	Communality AVE
Egalité professionnelle perçue	0.42	0.12	0.41
Satisfaction au travail	0.23	0.15	0.70

Falk et Miller (1992) proposent une valeur de  $R^2$  de 0,10 comme niveau minimum acceptable. Suite au tableau, les valeurs de  $R^2$  sont supérieures à 0,1 (acceptables). Les résultats témoignent donc un bon ajustement du modèle. La validité prédictive du modèle est ainsi mesurée par l'indice de la redondance ( $Q^2$ ) de Stone-Geisser. Celui-ci est élaboré sous SmartPLS à travers la procédure *Blindfolding* (Distance 7). Les valeurs  $Q^2$  sont positives, on peut déduire que le modèle présente une validité prédictive.

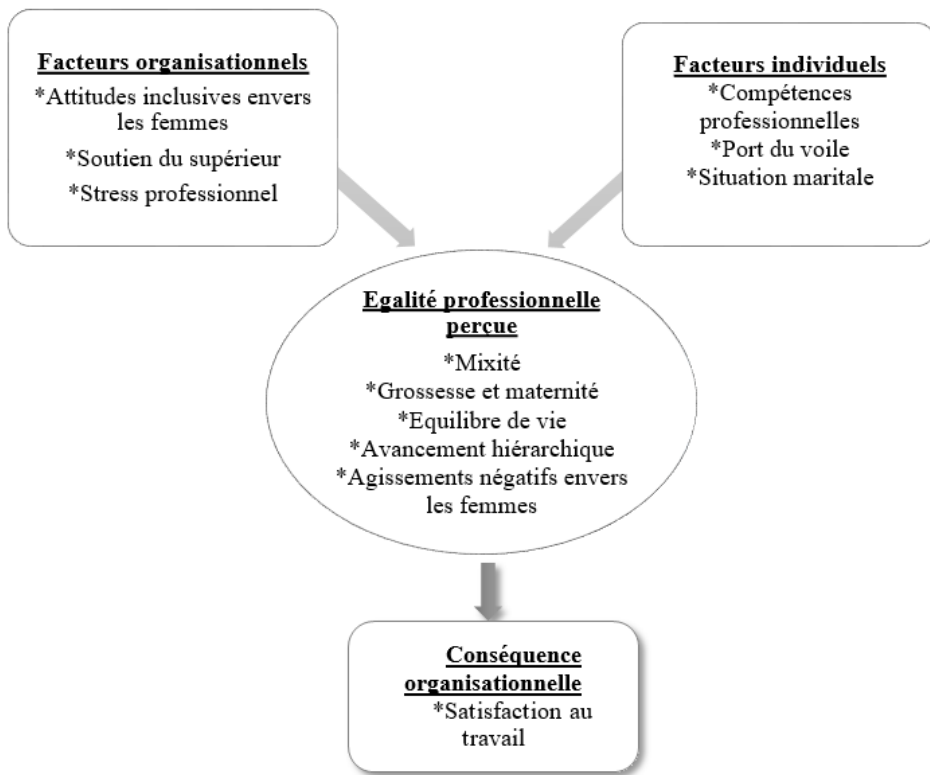
Selon les résultats donnés par le tableau 10, l'indice de GoF est satisfaisant :

$$GoF = \sqrt{0,32 \times 0,55} = 0, 42$$

La valeur du Gof étant de 0.42, on peut conclure que le modèle du GoF de cette étude est assez grand pour confirmer la validité globale du modèle PLS.

Le modèle complet (figure 4) présente l'ensemble des relations qui sont significatives.

**Figure 4.** Egalité professionnelle homme/femme perçue par les cadres marocaines :  
Dimensions, déterminants et effets (Modèle proposé dans cette recherche)



## Discussion des résultats

Cette partie présente l'occasion de discuter chacune des hypothèses testées en relation avec l'EP perçue. Nous rappelons que notre modèle de recherche comporte trois familles de variables susceptibles d'influencer l'EP.

Nous discutons donc successivement les résultats concernant les dimensions de l'EP, l'effet des variables organisationnelles, individuelles et contextuelles sur l'EP perçue. En plus de l'effet de celle-ci sur la satisfaction des femmes au travail.

### ➔ Discussion des dimensions de l'EP perçue

L'analyse de contenu thématique des entretiens semi-directifs individuels a permis d'identifier six dimensions de l'EP perçue : la mixité, l'horaire de travail, la gestion des deux temps de vie, la grossesse et la maternité, les agissements négatifs envers les femmes et, enfin, l'évolution dans la carrière. Cependant, à l'issue de l'analyse factorielle exploratoire, la dimension « horaire de travail » n'a pu être conservée. L'EP est alors un concept multidimensionnel composé de cinq dimensions.

Nous avons remarqué que les domaines relevés de l'EP touchent notamment les pratiques et questions de la GRH. Ces dimensions recoupent à certains égards des dimensions relevées par d'autres auteurs (Lemière, 2005 ; Lewis, 2006 ; Guillaume et Pochic, 2007, Laufer, 2008; Muzio et Tomlinson, 2012). Toutefois, même si ces dimensions possèdent presque le même sens, elles ne partagent pas tout à fait les mêmes intitulés.

En effet, pour la dimension « **mixité** », on considère en psychologie sociale qu'une minorité ne peut avoir de poids dans un collectif en dessous d'une représentation de 30 %. Un groupe est donc dit mixte quand il est composé d'au moins 30 % de femmes ou d'au moins 30 % d'hommes. Cette dimension renvoie dans notre étude surtout à la mixité fonctionnelle, qui concerne l'accès aux postes à responsabilité et la répartition des sexes dans toutes les strates des entreprises.

D'après les travaux des auteurs (Lewis, 2006 ; Laufer, 2008 ; Muzio et Tomlinson, 2012), la « **gestion des deux temps de vie** » est une thématique située aux frontières de l'EP. Il est toutefois considéré par d'autres auteurs comme un thème central faisant partie du noyau dur de la notion de l'EP. Notre dimension possède des similitudes avec la définition que lui attribuent Higgins & Duxbury, (2003) : le concept de conflit travail/famille peut se définir comme une forme de conflit de rôle apparaissant lorsque les exigences du travail et les exigences de la famille sont mutuellement incompatibles.

La dimension « **expérience de grossesse** » inclut l'état de grossesse mais également les complications qui lui sont liées. Le soutien social est aussi analysé avec grand intérêt lors de cette expérience. En effet, nous pouvons trouver des similitudes entre notre dimension et « parentalité » et « santé au travail » citées par d'autres auteurs (Laufer et Silvera, 2006 ; Lemière, 2005 ; Guillaume et Pochic, 2007, Laufer, 2008 ; Rabier, 2008) en abordant le concept égalité femmes/hommes.

La dimension « **agissements négatifs envers les femmes** » représente pour nous un thème central de l'EP. Cependant, elle a été citée sous l'intitulé « harcèlement, sexuel et/ou moral » par Hamel (2008) comme thématique situées aux frontières de l'EP. La dimension se base notamment sur l'existence de « tensions au travail » avec les collègues, les subalternes, ou avec les chefs. Nous estimons qu'il ne serait pas correct de toujours les qualifier de harcèlement, raison pour laquelle le terme « agissements négatifs » a été choisi.

Enfin, la dimension « **évolution dans la carrière** » représente un thème central de l'égalité aussi bien dans notre étude que dans, quasiment, tous les autres travaux consultés. Cette dimension fait référence aux moments et personnes clés, opportunités et contraintes de la promotion professionnelle.



## → Discussion de l'influence des variables organisationnelles sur l'EP perçue

Un des objectifs de notre étude était de mettre en relief les facteurs organisationnels contribuant à déterminer l'EP. Notre modèle de recherche a retenu trois facteurs organisationnels comme des éléments explicatifs de l'EP : les attitudes inclusives envers les femmes, le soutien du supérieur hiérarchique et le stress professionnel. Les rapports interpersonnels au travail n'ont pas un pouvoir prédictif significatif sur l'EP.

Nous avons supposé que les **attitudes inclusives envers les femmes** influencent positivement les perceptions de ces dernières sur l'EP. Les résultats de la recherche démontrent un lien positif et significatif entre les deux variables. Les attitudes inclusives envers les femmes contribuent donc au développement de la perception positive de l'EP comme en témoigne son coefficient de régression ( $\beta_n = 0,19$  ;  $t = 2,67$  ;  $p = 0,01$ ). Ce résultat est cohérent avec celui trouvé par Belghiti (2003). Selon cette auteure, une attitude positive envers les femmes cadres augmente leur avancement hiérarchique.

Dans notre contexte, les attitudes inclusives atténuent les agissements négatifs envers les femmes dans la mesure où elles luttent contre tout stéréotype en défaveur de celles-ci.

L'examen du tableau de corrélation permet de constater que les attitudes inclusives envers les femmes sont corrélées de façon significative avec les cinq dimensions de l'EP.

La deuxième variable organisationnelle qui a été présumée dans cette recherche comme antécédent de l'EP, c'est le **soutien du supérieur hiérarchique**. Lors de la phase de l'exploration qualitative, les femmes ont souvent déclaré se sentir soutenues par l'entreprise, soutien qui est habituellement personnifié dans la figure du supérieur hiérarchique qui accompagne la salariée dans son parcours mais surtout dans son développement. C'est ainsi que ces supérieurs hiérarchiques ont souvent été évoqués par ces femmes comme des « *mentors* ».

Nos résultats ont démontré une influence positive et significative du soutien du supérieur hiérarchique sur l'EP perçue ( $\beta_n = 0,19$  ;  $t = 2,41$  ;  $p = 0,02$ ).

Ce résultat concorde avec ceux de Ragins et al., (1998) qui ont constaté que les femmes qui atteignent certains postes difficiles d'accès, disent qu'elles ont toutes eu un mentor influent, un parrain qui les a aidées et soutenues. Les mentors accélèrent les carrières des femmes à travers une écoute active, une planification, un accompagnement et une responsabilisation, tout en se souciant de leur bien-être et en valorisant leurs attributions (Manville, 2006).

Notre résultat confirme également celui de Brière (2006). Selon cette auteure, la relation d'apprentissage qui se développe avec le supérieur

représente une stratégie de développement utile pour faciliter la progression de carrière des femmes.

A travers le tableau de corrélation, nous pouvons constater la nature du lien entre le soutien du supérieur hiérarchique avec chacune des dimensions de l'égalité perçue: Les agissements négatifs envers les femmes ( $r = 0,290^{**}$ ), l'expérience de grossesse ( $r = 0,620^{**}$ ), la gestion des deux temps de vie ( $r = 0,307^{**}$ ), la mixité ( $r = 0,230^{**}$ ) et l'avancement hiérarchique ( $r = 0,145^*$ ).

Nous avons envisagé de considérer le **stress professionnel** lié à la charge de travail comme un facteur déterminant des perceptions des femmes sur l'EP. Nos résultats ont effectivement démontré une influence significative et négative du stress professionnel sur l'EP perçue ( $\beta_n = -0,3$  ;  $t = 4,68$  ;  $p = 0,00$ ).

Dans certaines entreprises, toute la sphère personnelle est occultée et aucune considération à l'identité féminine n'est prise en compte. Dans la quête d'être en même temps un manager compétent et une bonne femme au foyer, et en l'absence de flexibilité de la part de l'entreprise et du soutien de la part de l'entourage, les femmes de ces entreprises sont anxieuses et stressées.

Parfois les entreprises proposent aux salariées le télétravail. Valcour and Hunter (2005) remarquent cependant que cette mesure, qui permet plus de flexibilité et d'indépendance, peut conduire les personnes qui en bénéficient à travailler plus longtemps en incluant des périodes de travail en soirée ou le week-end. Elle conduit alors à augmenter le stress, en particulier pour les mères de jeunes enfants.

L'examen du tableau de corrélation permet de constater que le stress professionnel est corrélé de façon significative avec deux dimensions de l'EP : Les « agissements négatifs envers les femmes » ( $r = -0,186^{**}$ ) et la « gestion des deux temps de vie » ( $r = -0,461^{**}$ ).

De manière générale, nous nous trouvons face à trois variables organisationnelles (les attitudes inclusives envers les femmes, le soutien du supérieur hiérarchique et le stress professionnel) ayant trait au management et sur lesquelles il faut jouer pour développer l'égalité entre les salariés des deux sexes.

En revanche, il ne convient pas de rendre l'entreprise seule responsable de la variation des perceptions des femmes sur l'EP, puisque d'autres facteurs relatifs à l'individu entrent en jeu, tels que les variables personnelles, et les facteurs sociodémographiques.

### ➔ **Discussion de l'influence des variables individuelles sur l'EP perçue**

Etablir le rôle des variables individuelles dans l'explication de l'EP était parmi les objectifs de cette recherche. Nous avons émis les hypothèses que l'âge, la situation maritale et parentale, le port du voile, le développement du réseau social et les compétences professionnelles ont une influence sur

l'égalité perçue. Nos résultats retiennent trois variables en tant que facteurs prédictifs de l'égalité perçue. Cette dernière dépend donc, de la situation maritale ( $\beta_n = 0,15$  ;  $t = 1,98$  ;  $p = 0,05$ ), du port du voile ( $\beta_n = 0,13$  ;  $t = 1,95$  ;  $p = 0,05$ ) et des compétences professionnelles ( $\beta_n = 0,13$  ;  $t = 2,28$  ;  $p = 0,02$ ).

En ce qui a trait à l'influence de la **situation familiale** sur le succès de carrière, nous avons supposé une relation éventuelle entre le fait d'être mariée et la perception de la femme sur l'égalité. L'analyse quantitative a démontré une relation positive entre les deux dites variables ( $r = 0,275^{**}$ ). Ce résultat concorde avec celui de Coderre et al. (1999) qui soulignent dans leur analyse que la conjugalité et même la maternité ne sont pas absolument interdites aux femmes, contrairement à ce que certains travaux affirment.

Le **port du voile**, constitue en outre, le deuxième facteur personnel prédictif de l'égalité perçue. Les résultats de notre étude de contextualisation soulèvent que le port du voile pourrait représenter une contrainte à l'intégration et à l'évolution dans la carrière.

Ce résultat a été réaffirmé lors de notre analyse quantitative. En effet, les conclusions indiquent la présence d'une influence négative et significative du port du voile sur l'EP perçue.

Selon Omar et Davidson (2001), dans les pays musulmans, le port du voile pourrait représenter pour les femmes gestionnaires une barrière à l'intégration dans certains réseaux.

Sahraoui (2011) conclut, en outre, dans son étude portant sur le plafond de verre dans le contexte privé marocain, que les femmes limitent, elles-mêmes, leur avancement afin d'éviter a priori les contraintes et barrières qui seraient liées à leurs voiles. Tandis que les entreprises adoptent une position d'aveugles aux signes religieux.

La variable port du voile est corrélée négativement avec l'évolution dans la carrière ( $r = -0,189^{**}$ ).

Les **compétences professionnelles** représentent le dernier facteur personnel que nous avons présupposé déterminant des perceptions sur l'égalité.

Les résultats de la recherche démontrent un lien positif et significatif entre les deux variables. Les compétences professionnelles acquises contribuent donc au développement de la perception positive de l'EP comme en témoigne son coefficient de régression.

Ce résultat est cohérent avec celui de Brière (2006). Selon cette auteure, et dans le cadre de sa recherche menée auprès des femmes cadres dans les administrations publiques marocaine et tunisienne, la compétence de la femme est apparue comme le facteur le plus déterminant dans la progression de carrière des femmes vers des postes de décision. De même, le critère de compétence est, selon Baudoux (2005), fondamental pour les postes de direction dans la mesure où il doit servir d'assise à tous les autres.

En cela, notre résultat confirme ceux de plusieurs études qui attribuent le succès et l'avancement de carrière des femmes à la confiance en soi, au degré d'intelligence, au leadership, à la compétence et à l'acharnement au travail. La variable compétences professionnelles est corrélée positivement avec l'évolution dans la carrière ( $r = -0,233^{**}$ ).

### ➔ **Discussion de l'influence des variables contextuelles sur l'EP**

L'effet des variables contextuelles sur l'EP perçue est aussi un objectif qui a été exploré dans cette recherche. Deux facteurs contextuels ont été présumés comme des éléments explicatifs de l'EP. Il s'agit du soutien du conjoint et de la répartition des rôles selon les sexes. Cependant, il s'est avéré suite aux résultats que les deux facteurs n'ont pas un pouvoir prédictif significatif sur l'EP perçue.

L'**appui du conjoint** est considéré, selon plusieurs auteurs, un facteur situationnel permettant aux femmes de progresser et de réussir leurs carrières (Coderre et al., 1999; Lortie-Lussier et Rinfret, 2005; Saba et Lemire, 2002; etc). À cet égard, une étude réalisée auprès de femmes fonctionnaires marocaines a démontré que pour la majorité des femmes interrogées, la famille et le conjoint ont joué un rôle déterminant et de premier plan dans leur réussite professionnelle (Guerraoui, 2002). Nos résultats ont démontré une influence positive mais faible du soutien du conjoint sur l'EP perçue.

L'existence de **stéréotypes de rôles relatifs au sexe**, et les croyances que les hommes et les femmes diffèrent dans plusieurs de leurs caractéristiques, ont été de même traitées dans plusieurs études et par plusieurs chercheurs (Schein, 2001, Fagenson, 1990).

### ➔ **Discussion de l'influence de l'EP perçue sur la satisfaction au travail**

Dans cette recherche, nous avons pu constater, comme nous le supposions, l'existence de l'impact direct, positif et très significatif de l'EP perçue sur la satisfaction au travail ( $\beta_n = 0.48$  et  $t = 8.53$ ).

La **satisfaction** se définit comme un état émotionnel qui représente une réponse d'ordre affectif envers une situation de travail (Locke, 1991). Beaucoup de recherches se sont intéressées aux différentes dimensions de la situation de travail qui interviennent dans la satisfaction au travail. Locke (1991) distingue plusieurs facettes liées au concept de la satisfaction : des facettes liées aux aspects du travail telles que le contenu des tâches, les conditions de travail, la rémunération et la promotion, et des facettes liées à d'autres acteurs telles que la qualité de supervision, et des relations avec les collègues.

Les individus sont généralement satisfaits de leur travail et impliqués dans l'organisation s'ils sont satisfaits de la nature du travail lui-même, de leurs collègues et supérieurs, et s'ils ont la perception que les politiques de rémunérations et les opportunités de promotion sont adéquats.

A l'issu de nos résultats, et à l'exception de la « mixité », toutes les dimensions de l'égalité perçue sont corrélées significativement avec la satisfaction des femmes au travail. Les coefficients de corrélation de l'expérience de grossesse, de la gestion des deux temps de vie, des agissements négatifs envers les femmes, et de l'avancement hiérarchique avec la satisfaction sont respectivement les suivants : ( $r = 0,657^{**}$ ), ( $r = 0,357^{**}$ ), ( $r = -0,300^{**}$ ) et ( $r = 0,222^{**}$ ).

Généralement, et selon les résultats de certaines recherches (Northcutt, 1991; Leung et Clegg 2001; Lortie-Lussier et Rinfret, 2005), les hommes seraient également plus concernés par les aspects instrumentaux et extrinsèques au travail (salaire, avantages sociaux, conditions de travail) alors que les femmes seraient davantage concernées par les aspects intrinsèques et affectifs tels que la possibilité d'interagir avec les personnes et d'entretenir des relations avec l'entourage professionnel.

Nous pouvons, enfin, s'assurer que les résultats dégagés de notre recherche sont généralement raisonnables, sinon attendus. Ils ne dérogent pas de la logique et semblent aller dans le bon sens.

## **Conclusion**

Nous avons cherché, à travers cette étude, à mesurer le poids de chaque variable explicative sur l'EP. Nous avons donc effectué des tests des hypothèses du modèle une à une. En effet, en présence d'autres variables, le caractère explicatif de certaines variables peut ne plus être significatif. Nous avons également testé les effets de l'EP sur une attitude au travail qu'est la satisfaction au travail. Et enfin, nous avons testé un modèle explicatif global, par les méthodes des équations structurelles, qui intègre les dimensions, les déterminants et les conséquences de l'EP.

L'EP est expliquée (globalement) par :

La mixité, l'horaire de travail, la gestion des deux temps de vie, la grossesse et la maternité, le harcèlement et, enfin, l'évolution dans la carrière.

Ainsi, l'EP est-elle déterminé d'une façon générale par des facteurs issus des deux niveaux d'analyse : individuel (la situation maritale, le port du voile et les compétences professionnelles) et organisationnel (les attitudes inclusives envers les femmes, le soutien du supérieur hiérarchique et le stress professionnel). Par ailleurs, nous avons montré que l'égalité de genre perçue a un effet positif sur la satisfaction des cadres femmes au travail.

De par nos objectifs, les principales contributions sont d'ordre théorique puisque la question de départ consistait à proposer un modèle de l'EP perçue. De même, certains choix méthodologiques liés à la mise en œuvre de nos objectifs de recherche étaient originaux. Notamment, le recours à une méthode d'analyse des données de seconde génération, basée sur une

modélisation en équations structurelles. Et l'intégration du tri de cartes « *card sorting* » dans la procédure du pré-test du questionnaire de recherche.

Les résultats obtenus donnent lieu également à des recommandations managériales utiles pour aider les responsables à mieux comprendre les perceptions des femmes par rapport à l'égalité et donc à mieux adapter leurs politiques de GRH.

Comme toute recherche, ce travail comporte un certain nombre de limites qu'il conviendra de lever lors des études ultérieures.

D'abord, le secteur d'activité présenté dans cette recherche limite le potentiel de généralisation des résultats. Une opportunité de recherche intéressante serait donc de répliquer notre cadre conceptuel auprès d'autres entreprises dans des secteurs différents et exerçant des activités variées, pour assurer sa validité externe et pour confirmer ou croiser les analyses.

Ensuite, nous n'avons interrogé que les femmes. En confrontant les hommes et les femmes, nous nous serions orientée vers une démarche comparative avant même d'avoir bien compris, de l'intérieur, le ressenti des femmes et leurs différences de perceptions. Les futures recherches pourraient procéder sur la base des résultats annoncés à des comparatifs entre les hommes et les femmes en termes de vécu par rapport à l'égalité au travail.

## References:

1. Amar, F. (2015). Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *European Review of Applied Psychology*, 65(4), 189-203.
2. Ann Curry, M., Ann Campbell, R., & Christian, M. (1994). Validity and Reliability Testing of the Prenatal Psychosocial Profile. *Research in nursing & health*, 17, 127-35.
3. Ardura, A., & Silvera, R. (2001). L'égalité hommes/femmes: quelles stratégies syndicales ?. *Revue de l'IREs*, 3(37).
4. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
5. Baudoux, C. (2005). *La passion de l'université*. Cap-Rouge : Presses interuniversitaires.
6. Belghiti, S. (2003). *Une contribution à la compréhension des déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres* (thèse de doctorat, Université Montpellier II-IAE, France).
7. Bennani Meziane, G. (2016). *Contribution des pratiques RSE à l'éclatement du plafond de verre et à l'engagement des femmes cadres : le cas de deux entreprises au Maroc* (thèse de doctorat, Université d'Angers, France).

8. Bereni, L., & Revillard, A. (2007). Des quotas à la parité : féminisme d'Etat et représentation politique. *Genèses*, 2(67), 5-23.
9. Brière, S. (2006). La Progression des femmes dans des postes de direction dans l'administration publique en Tunisie et au Maroc (thèse de doctorat, ENAP, Canada).
10. Brière, S., & Martinez, A. (2011). Changements et résistances en matière d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes : le cas du Maroc. *Recherches féministes*, 24(2), 153–172.
11. Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G.D., & Klesh, J.R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. Dans Seashore, S.E., Lawler, E.E. III, Mirvis, P.H. and Cammann, C. (Ed.). *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices* (71-138). New York: Wiley.
12. Cassel, C. (1997). The business case for equal opportunities: implications for women in management. *Women in Management Review*, 12(1), 11-16.
13. Chin, W. W. (1998). The partial Least Squares approach for structural equation modelling. Dans G. A. Marcoulides (Ed.). *Modern Methods for Business Research* (295-336). London: Lawrence Erlbaum Associates.
14. Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. Dans EspositoVinzi V, Chin WW, Henseler J, Wang H. (Ed.) *Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications* (655–690). Springer: Heidelberg.
15. Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
16. Coderre, C., Denis, A., & Andrew, C. (1999). *Femmes de carrière, carrières de femmes*. Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa.
17. Colle, Rodolphe. (2010). Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés. Conference Paper.
18. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
19. De Groote, H. (1997). Potential for mycopesticide use in Africa: socioeconomic analysis. *Lubilosa Socioeconomic Working Paper Series*, 98(5).
20. Desrosiers, M., & Irène, L. (1991). La place des femmes dans la gestion: perspectives de recherche. Dans Irène Lépine et Carolle Simard, *Prendre sa place dans l'univers organisationnel* (3-52). Ottawa: Éditions Agence d'Arc.

21. Duxbury, L., Higgins, C., & Coghill, D. (2003). Témoignages canadiens : À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle, rapport de recherche, Ottawa, Développement des ressources humaines Canada, 104.
22. Edelman, L., Riggs Fullesally, B. & Mara-Drita, I. (2001). Diversity Rhetoric and the managerialization of the law. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1589-1641.
23. Einarsen, S., & Raknes, B.I. (1997). Harrassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*. 12(3), 247-263.
24. Fagensen, E.A. (1990). At the heart of women in management research: Theoretical and methodological approaches and their biases. *Journal of Business Ethics*, 9, 267-274.
25. Falk, R., & Miller, N. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron: The University of Akron Press.
26. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
27. Fraisse, G. (2004). Que penser d'une évidence ? *Travail, genre et sociétés*, 11(1), 195-197.
28. Frimousse, S., Peretti, J. & Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle. *Management & Avenir*, 18(4), 117-132.
29. Greenhaus, J., Parasuraman, S. & Wormley, W. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
30. Guerraoui, D. (2002). Femmes fonctionnaires du Maroc : Enquête et témoignages. Les Casablanca : Editions Toubkal et Paris : L'Harmattan.
31. Guillaume, C. & Pochic, S. (2007). La fabrication organisationnelle des dirigeants. *Travail, genre et sociétés*, 17(79).
32. Hamel, C. (2008). Le traitement du harcèlement sexuel et des discriminations à l'Université. La France n'est toujours pas en conformité avec le droit européen!. *La Découverte, Mouvements*, 3/55-56, 34-45.
33. Henseler, J. & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-Fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling. *Computational Statistics*, 28, 565-580.
34. Hulland J. S. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(4), 195-204.
35. Igalens, J. & Roussel, P. (1998). Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, *Economica*.



36. Landrieux-Kartochian, S. (2007). Les organisations face au plafond de verre. *Revue française de gestion*, 173(4), 15-30.
37. Laufer, J. (2008). Egalité professionnelle et GRH. Dans Cornet A., Laufer J., Belghiti-Mahut S., GRH et genre : les défis de l'égalité homme-femmes, Vuibert, 25-44.
38. Laufer, J., & Silver, R. (2006). L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. De nouvelles avancées dans la négociation ?. *Revue de l'OFCE*, 2(97), 245-271.
39. Lemièrre, S. (2005). Quelles pratiques de ressources humaines en faveur de l'égalité hommes-femmes en entreprise. *Cahiers de la MSE*, n°48.
40. Lemire, L., & Saba, T. (2002). Le défi de la gestion des carrières dans les organisations publiques : un examen de la notion de succès de carrière, de ses déterminants et de ses conséquences. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 43, 50-67.
41. Leung, A., & Clegg, S. (2001). The career motivation of female executives in the Hong Kong public sector. *Women In Management Review*, 16, 12-20.
42. Lewis, J. (2006). Work/family reconciliation, equal opportunities and social policies: the interpretation of policy trajectories at the EU level and the meaning of gender equality. *Journal of European Public Policy*, 13(6), 420-437.
43. Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The handbook of industrial and organizational psychology*, 31.
44. Lortie-Lussier, M., & Rinfret, N. (2005). Déterminants du succès objectif et subjectif chez les deux sexes. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 71(4), 647-663.
45. Maghni, A., & Afilal, K. (2017). L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans le secteur privé industriel: Perceptions des cadres marocaines. *Managements*, 01, 2602-6988.
46. Manville, C. (2006). Flexibilité du travail et implication organisationnelle, les enjeux de pratiques GRH justes, Actes du 17<sup>e</sup> congrès de l'AGRH.
47. Metz I., & Tharenou, P. (2001). Women's career advancement. *Group et Organization Management*, 26(3), 312-342.
48. Muzio, D., & Tomlinson, J. (2012). Editorial: Researching Gender, Inclusion and Diversity in Contemporary Professions and Professional Organizations, *Gender, Work and Organization*, 19(5), 455-466.
49. Naji, F. (2014). L'égalité professionnelle heurtée au plafond de verre : essai sur une enquête croisée entre la France et le Maroc (thèse de doctorat, Université Paris 13, France).

50. Northcutt, C.A. (1991). *Successful career women: their professional and personal characteristics*. Greenwood Press.
51. Nunnally J.C. (1970). *Introduction to psychological measurement*. Toronto: McGraw-Hill Book.
52. Omar, A., & Davidson, M. (2001). *Women in Management: a comparative cross-cultural overview*. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8.
53. Othmane, J. (2011). *L'employabilité : définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants* (thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3, France).
54. Rabier, M. (2008). *Analyse des accords d'entreprise portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signés depuis la loi du 23 mars 2006*. DREES, SDFE.
55. Ragins, B., & Townsend, B. & Mattis, M. (1998). *Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling*. *Academy of Management Perspectives*, 12, 28-42.
56. Rutherford, S. (2001). *Organizational cultures, women managers and exclusion*. *Women in Management Review*, 16 (8), 371-382.
57. Sahraoui, D. (2011). *Pratiques Ressources Humaines et Plafond de Verre au Maroc : cas des femmes cadres au sein de grandes entreprises privées* (thèse de doctorat, Université de Toulouse, Haute Garonne, France).
58. Schein, V. E. (2001). *Think Manager-Think Male: a global perspective*. Working paper at the EGOS Colloquium, Lyon, 5-7 July.
59. Senécal, C.B., Vallerand, R.J., & Vallières, E.F. (1992). *Construction et validation de l'Échelle de la Qualité des Relations Interpersonnelles (EQRI)*. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 42, 315-322.
60. Srite M., & Karahanna, E. (2006). *The Influence of National Culture on the Acceptance of Information Technologies: An Empirical Study*. *MIS Quarterly*, 30(3), 679-704.
61. Steffy, B. D., & Jones, J. W. (1988). *The impact of family and career planning variables on the organizational, career, and community commitment of professional women*. *Journal of Vocational Behavior*, 32(2), 196-212.
62. Thelen, L. (2007). *La justice dans les organisations. Des discours aux pratiques*. Zurich : Jobindex media ag.
63. Valcour, P.M., & Hunter, L.W. (2004). *Technology, organizations, and work-life integration*.
64. Wetzels, M., Odekerken, G., & Oppen, C. (2009). *Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Impirical Illustration*. *MIS Quarterly*, 33, 177-195.

65. Wong, K.K.K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS, Marketing Bulletin, 24, Technical Note 1.