

Women's leadership in African organizations: obstacles and success factors

Le leadership féminin dans les organisations africaines : obstacles et facteurs de réussite

Alhousseiny Samba TRAORÉ

Enseignant-chercheur

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Bamako – Mali

Youssef Sékou SOUMARE

Enseignant-chercheur

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Bamako – Mali

Adama DIABATE

Professeur Titulaire

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Bamako - Mali

Résumé : La progression des femmes vers les fonctions de direction dans les organisations africaines ne dépend pas uniquement de leurs compétences individuelles ; elle résulte de l'interaction entre des obstacles structurels et socioculturels, des ressources professionnelles et un soutien organisationnel dont l'intensité varie selon les contextes. Cet article analyse cette interaction à partir d'une démarche quantitative menée auprès de 200 femmes occupant des fonctions de responsabilité dans des organisations maliennes de secteurs variés. Le questionnaire comporte trente items, complétés par trois items d'auto-efficacité professionnelle. Les échelles présentent une fiabilité globalement satisfaisante (alpha de Cronbach compris entre 0,70 et 0,84). La régression multiple est statistiquement significative ($F(7,192) = 22,73$; $p < 0,001$) et explique 45,3 % de la variance de la réussite du leadership féminin (R^2 ajusté = 0,43). La culture organisationnelle ($\beta = 0,166$; $p = 0,004$), le mentorat ($\beta = 0,184$; $p = 0,001$), les réseaux professionnels ($\beta = 0,120$; $p = 0,008$), la formation ($\beta = 0,190$; $p = 0,002$) et le soutien organisationnel ($\beta = 0,193$; $p = 0,002$) exercent des effets positifs et significatifs, tandis que les contraintes de conciliation vie professionnelle/vie personnelle exercent un effet négatif ($\beta = -0,200$; $p < 0,001$). Les résultats conduisent à privilégier une lecture organisationnelle et relationnelle du développement du leadership féminin dans le contexte malien.

Abstract: The progress of women toward leadership positions in African organizations does not depend solely on their individual skills; it results from the interaction between structural and sociocultural obstacles, professional resources and organizational support. This article examines these relationships through a quantitative study conducted among 200 women holding positions of responsibility in diverse Malian organizations. The questionnaire comprises thirty items complemented by three items measuring professional self-efficacy. The scales show satisfactory reliability (Cronbach's alpha between 0.70 and 0.84). The multiple regression model is statistically

significant ($F(7,192) = 22.73$; $p < 0.001$) and explains 45.3% of the variance in women's leadership success (adjusted $R^2 = 0.43$). Organizational culture ($\beta = 0.166$; $p = 0.004$), mentoring ($\beta = 0.184$; $p = 0.001$), professional networks ($\beta = 0.120$; $p = 0.008$), training ($\beta = 0.190$; $p = 0.002$), and organizational support ($\beta = 0.193$; $p = 0.002$) have positive and significant effects, whereas work-life conciliation constraints have a negative effect ($\beta = -0.200$; $p < 0.001$). The findings highlight the importance of organizational and relational conditions for women's leadership development in the Malian context.

Keywords : Women's leadership; Mentoring; Organizational support; Self-efficacy / Leadership féminin ; Mentorat ; Soutien organisationnel ; Auto-efficacité

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.23394339>

1. INTRODUCTION

La présence des femmes dans les organisations africaines a incontestablement progressé au cours des deux dernières décennies, dans l'éducation, dans l'entrepreneuriat, dans les fonctions techniques. Mais cette progression ne s'est pas traduite, avec la même ampleur, dans l'accès aux postes de direction et de décision, dont la répartition demeure inégale selon les pays, les secteurs et les niveaux hiérarchiques. Ce constat, largement documenté, appelle une précision méthodologique de départ : l'Afrique ne constitue pas un bloc homogène, et les mécanismes qui freinent ou favorisent le leadership féminin diffèrent sensiblement d'un contexte national, sectoriel et organisationnel à l'autre.

La littérature récente invite à ne pas réduire ces écarts à une supposée insuffisance individuelle des femmes candidates aux responsabilités. Une revue systématique consacrée au leadership académique au Nigeria et en Afrique du Sud identifie ainsi les biais de genre, les stéréotypes, les conflits travail-famille, les cultures organisationnelles masculines, les contraintes financières et le manque de modèles comme des obstacles récurrents. Une étude menée au Ghana relève, de son côté, des obstacles à la fois institutionnels, socioculturels et individuels — processus de promotion biaisés, discriminations, manque de soutien familial — tout en identifiant des leviers d'action : mentorat formel, politiques flexibles, programmes de développement du leadership. Le cadre institutionnel national compte également : au Mali, l'indice Women, Business and the Law 2024 de la Banque mondiale [1] attribue au pays un score de 63,8 sur 100, sensiblement inférieur à la moyenne de 74,0 pour l'Afrique subsaharienne sur ce même indicateur juridique — un rappel que les contraintes rencontrées par les femmes dirigeantes ne sont pas seulement organisationnelles, mais aussi façonnées par le cadre légal dans lequel les organisations elles-mêmes évoluent.

Cet article se propose d'étudier l'interaction entre facteurs individuels, organisationnels, institutionnels et socioculturels dans l'accès et la réussite des femmes aux fonctions de leadership, plutôt que d'isoler artificiellement l'un de ces niveaux d'analyse. La problématique centrale peut se formuler ainsi : quels sont les principaux obstacles à l'accès et à la réussite des femmes dans les fonctions de leadership au sein des organisations africaines, et quels facteurs organisationnels, professionnels et individuels peuvent favoriser leur réussite ? La question principale de recherche qui en découle est la suivante : dans quelle mesure les facteurs organisationnels, socioculturels et individuels influencent-ils l'accès et la réussite des femmes dans les fonctions de leadership au sein des organisations africaines ?

Pour y répondre, cet article adopte une démarche quantitative fondée sur une enquête par questionnaire administrée auprès de 200 femmes occupant des fonctions de responsabilité dans des organisations maliennes. L'hypothèse générale est que l'accès et la réussite des femmes dans les fonctions de leadership dépendent de l'interaction entre facteurs organisationnels, socioculturels et individuels, le soutien organisationnel, le mentorat, la formation et les réseaux professionnels pouvant favoriser leur progression tandis que les contraintes de conciliation peuvent la freiner. L'analyse repose sur des statistiques descriptives, la fiabilité des échelles, les corrélations de Pearson, une régression linéaire multiple, un test de médiation et un test de modération.

L'article s'organise en six parties après cette introduction. La première présente la revue de littérature et le cadre théorique. La deuxième expose la méthodologie quantitative. La troisième présente les résultats de l'enquête. La quatrième discute ces résultats à partir des niveaux individuel, relationnel, organisationnel et socioculturel. La cinquième formule les implications managériales. La sixième revient sur les limites, les perspectives de recherche et la conclusion générale.

2. REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE

2.1. Leadership féminin : de quoi parle-t-on ?

Le terme de leadership féminin recouvre, dans la littérature, des réalités distinctes qu'il convient de préciser. On peut distinguer le leadership des femmes — l'exercice de fonctions dirigeantes par des femmes, sans présupposé sur un style particulier — de l'hypothèse, plus contestée, d'un style de leadership spécifiquement féminin [2]. L'émergence du leadership désigne le processus par lequel une personne en vient à occuper une position d'influence, tandis que l'efficacité du leadership porte sur les résultats obtenus une fois cette position occupée [3]. Le leadership inclusif, enfin, renvoie à des pratiques managériales qui valorisent la diversité des profils, sans être l'apanage des femmes dirigeantes elles-mêmes. Une revue intégrative récente, fondée sur 247 études empiriques publiées entre 2003 et 2023, conclut que l'émergence et l'efficacité du leadership féminin résultent de la combinaison de facteurs individuels, perceptuels, comportementaux et contextuels — une conclusion qui structure directement le modèle conceptuel de cet article.

2.2. Obstacles organisationnels au leadership féminin

Les obstacles organisationnels documentés par la littérature couvrent les biais de recrutement et de promotion, la culture organisationnelle lorsqu'elle valorise implicitement des attributs associés à la masculinité [4], l'accès inégal aux réseaux informels d'influence [5], et le manque de dispositifs de mentorat structuré. Le concept de plafond de verre désigne précisément ces barrières invisibles, rarement formalisées dans un texte ou une politique, mais qui n'en freinent pas moins la progression des femmes vers les échelons supérieurs [6]. Des travaux empiriques menés en contexte africain ont spécifiquement étudié le rôle de ce plafond de verre dans la sous-représentation des femmes aux postes de direction, confirmant sa pertinence au-delà des contextes nord-américains et européens où le concept a été initialement développé.

2.3. Obstacles socioculturels

Au-delà de l'organisation elle-même, des normes sociales plus larges pèsent sur les trajectoires professionnelles des femmes : attentes liées à la maternité, division genrée du travail domestique, représentations sociales qui associent encore, dans de nombreux contextes, le leadership à des attributs masculins [7]. Ces obstacles socioculturels ne sont pas propres à l'Afrique, mais leur intensité et leurs formes concrètes varient fortement selon les pays, les religions, les milieux urbains ou ruraux, et les générations — ce qui interdit toute généralisation hâtive sur « la femme africaine » comme catégorie homogène.

2.4. Facteurs individuels

La littérature identifie également des facteurs de niveau individuel : la formation et l'expérience professionnelle, bien sûr, mais aussi des dimensions plus subjectives comme l'auto-efficacité [8] — la croyance en sa propre capacité à exercer des responsabilités de direction — et la résilience face aux obstacles rencontrés. Un point mérite d'être souligné avec insistance : mettre en avant ces facteurs individuels ne doit jamais conduire à faire peser sur les femmes elles-mêmes la responsabilité exclusive de leur progression, comme si le problème résidait dans un déficit de compétence ou d'ambition. Ces facteurs individuels interagissent avec des obstacles structurels sur lesquels les femmes elles-mêmes n'ont, par définition, aucune prise directe.

2.5. Facteurs organisationnels de réussite

À l'inverse des obstacles, plusieurs leviers organisationnels sont documentés comme favorisant la réussite des femmes dirigeantes : le mentorat et le sponsoring, la formation au leadership [9], l'accès à des réseaux professionnels, les politiques explicites d'égalité, la flexibilité organisationnelle, le soutien managérial et la présence de modèles féminins visibles au sein de l'organisation. L'étude ghanéenne déjà citée recommande spécifiquement le mentorat formel, les politiques de travail flexibles et les programmes dédiés de développement du leadership — trois leviers directement opérationnalisés dans le modèle testé par cet article.

2.6. Contexte africain : diversité plutôt qu'unité

La comparaison entre l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique de l'Est, l'Afrique australe et l'Afrique centrale révèle des trajectoires institutionnelles très différentes en matière d'égalité professionnelle, tout comme la comparaison entre secteur public et secteur privé au sein d'un même pays. L'Organisation internationale du Travail continue de souligner les enjeux d'accès des femmes aux fonctions de décision dans le monde du travail africain [10], sans qu'un diagnostic unique puisse s'appliquer à l'ensemble du continent, où les trajectoires nationales restent très contrastées [11]. La littérature disponible reste par ailleurs de nature largement qualitative, centrée sur l'expérience vécue de femmes dirigeantes dans des contextes nationaux spécifiques ; les travaux quantitatifs testant statistiquement les relations entre obstacles, ressources et réussite du leadership féminin demeurent, en comparaison, peu nombreux — en particulier concernant l'Afrique francophone, l'Afrique de l'Ouest et, plus spécifiquement encore, le Mali. C'est ce déficit de recherche que cet article se propose de combler, par une démarche qui reste néanmoins prudente sur la portée généralisable de ses résultats.

2.7. Théories mobilisées

Cet article articule six cadres théoriques. La théorie du plafond de verre éclaire les barrières invisibles qui freinent la progression hiérarchique des femmes, au-delà des discriminations explicites et formalisées. La théorie du capital social [12] souligne l'importance des réseaux, des relations professionnelles, du mentorat, du sponsoring et de l'accès à l'information dans la construction d'une carrière dirigeante. La théorie du capital humain [13] met l'accent sur le rôle de la formation, des qualifications, de l'expérience et des compétences accumulées. La théorie de l'identité sociale [14] explique comment les catégorisations liées au genre influencent l'identification à un rôle de leader, les attentes qui l'accompagnent, et la légitimité perçue des femmes qui l'occupent. La théorie du rôle social [15] prolonge cette analyse en s'intéressant à la manière dont les attentes sociales associées aux rôles masculins et féminins façonnent la perception même de ce qu'est un bon leader. L'approche intersectionnelle [16], enfin, invite à considérer les interactions entre le sexe et d'autres dimensions — âge, niveau d'éducation, secteur, statut professionnel, contexte culturel — de façon à éviter de traiter les femmes dirigeantes comme un groupe homogène aux expériences interchangeables.

2.8. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

Le modèle conceptuel de cet article articule quatre blocs : des obstacles — organisationnels, socioculturels et individuels —, des ressources et facteurs de soutien — mentorat, réseaux, formation, modèles féminins, soutien organisationnel —, des variables intermédiaires — au premier rang desquelles l'auto-efficacité — et des résultats en termes d'accès et de réussite du leadership féminin. La figure 1 en propose une représentation synthétique.

Ce modèle se décline en dix hypothèses. H1 : les biais et stéréotypes de genre influencent négativement l'accès des femmes aux fonctions de leadership. H2 : la perception d'un processus de recrutement et de promotion équitable influence positivement cet accès. H3 : le soutien organisationnel influence positivement la progression des femmes vers les fonctions de leadership. H4 : le mentorat professionnel influence positivement le développement de leur carrière. H5 : l'accès aux réseaux professionnels influence positivement leurs opportunités de leadership. H6 : la formation et le développement des compétences managériales influencent positivement leur accès aux fonctions dirigeantes. H7 : la présence de modèles féminins influence positivement les aspirations des femmes à exercer des responsabilités de leadership. H8 : les responsabilités familiales perçues comme incompatibles avec les exigences professionnelles influencent négativement cette progression. H9 : les politiques organisationnelles favorables à l'égalité professionnelle influencent positivement l'accès des femmes aux fonctions de leadership. H10, enfin : le sentiment d'auto-efficacité professionnelle influence positivement leur progression vers ces fonctions.

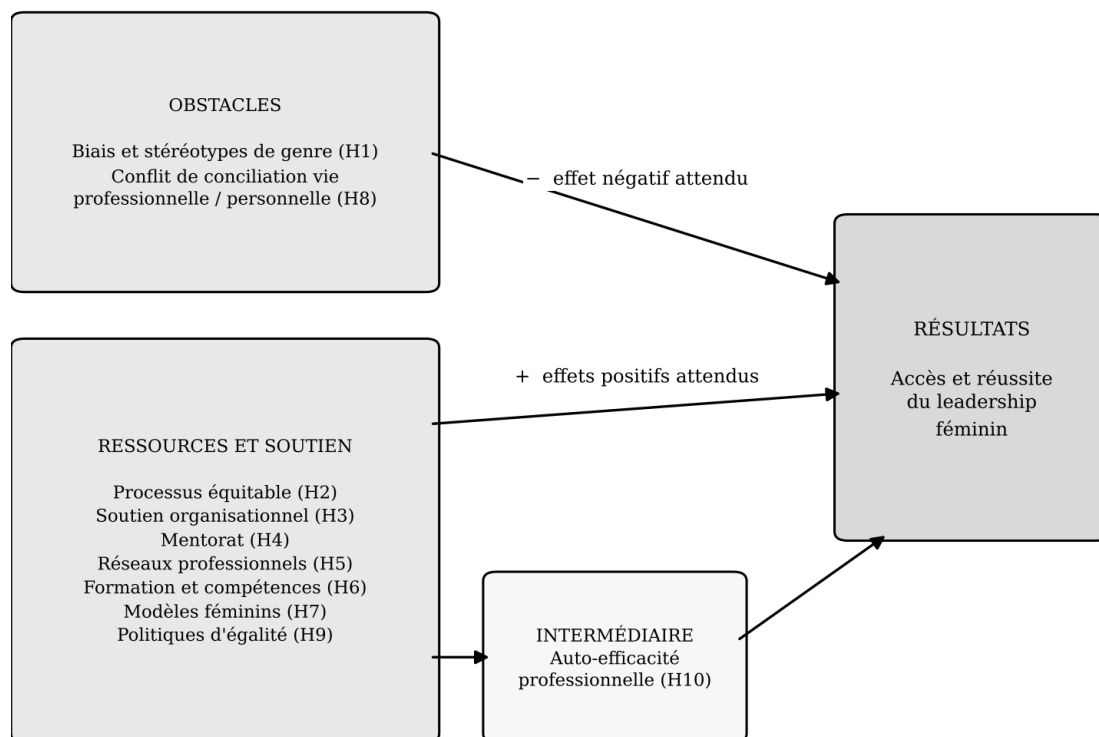


Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche et hypothèses associées

3. MÉTHODOLOGIE

3.1. Positionnement épistémologique

Cette recherche adopte une posture positiviste et une logique hypothético-déductive, cohérentes avec une démarche quantitative visant à mesurer les perceptions des répondantes et à tester statistiquement les relations postulées par le modèle conceptuel. Le choix quantitatif permet de standardiser la collecte, d'apprécier la fiabilité des instruments et d'estimer les associations et effets entre les variables étudiées au moyen d'analyses statistiques multivariées.

3.2. Design de recherche

Le design retenu est quantitatif, transversal et explicatif. La collecte repose sur un questionnaire standardisé administré à un échantillon de femmes occupant des fonctions de responsabilité dans des organisations maliennes. Le caractère transversal permet d'observer les relations entre les variables à un moment donné, tandis que la régression, la médiation et la modération permettent de tester empiriquement les relations prévues par le modèle conceptuel. Les résultats doivent toutefois être interprétés comme des relations statistiques et non comme des preuves de causalité temporelle.

3.3. Population et échantillonnage

La population visée regroupe des femmes occupant des fonctions de responsabilité — managers, cadres, entrepreneures et dirigeantes — au sein d'organisations maliennes de secteurs variés. Un échantillonnage non probabiliste par choix raisonné a été retenu afin de diversifier les secteurs, les tailles d'organisation et les niveaux de responsabilité. L'échantillon comprend 200 répondantes. Cette taille permet la mise en œuvre des analyses descriptives, corrélationnelles et multivariées retenues dans l'étude. Compte tenu du mode de constitution de l'échantillon, les résultats ne peuvent être généralisés statistiquement à l'ensemble des femmes dirigeantes du Mali ou de l'Afrique.

3.4. Questionnaire quantitatif

Le questionnaire comprend une partie consacrée au profil des répondantes — âge, niveau d'études, ancienneté, fonction et situation familiale — et au profil de leur organisation — secteur d'activité, taille, région et existence déclarée d'une politique d'égalité professionnelle. Il comporte trente items mesurés sur une échelle de Likert à cinq modalités, répartis en huit blocs : opportunités de leadership perçues (4 items), biais et stéréotypes (4), culture organisationnelle (4), mentorat et réseaux (4), formation et compétences (4), conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle (3), soutien organisationnel (3) et réussite du leadership féminin (4). Trois items complémentaires mesurent l'auto-efficacité professionnelle.

Les données ont été recueillies au moyen du questionnaire quantitatif auprès des 200 répondantes retenues selon les critères d'échantillonnage définis ci-dessus. L'administration standardisée de l'instrument vise à assurer la comparabilité des réponses et à permettre la construction des scores composites utilisés dans les analyses statistiques.

3.5. Méthodes d'analyse

Le traitement des données quantitatives suit plusieurs étapes : contrôle et nettoyage des questionnaires, statistiques descriptives des répondantes et des variables, test de fiabilité des échelles par le coefficient alpha de Cronbach [17], analyse des corrélations de Pearson, régression linéaire multiple expliquant l'accès et la réussite du leadership féminin par les biais perçus, la culture organisationnelle, le mentorat, les réseaux, la formation, le soutien organisationnel et la conciliation, puis test de médiation du rôle de l'auto-efficacité dans la relation entre soutien organisationnel et réussite. Un test de modération examine enfin si l'effet de la formation varie selon le niveau de mentorat. La médiation est examinée selon la logique de Baron et Kenny [18], complétée par un test de Sobel, tandis que le terme d'interaction centré est utilisé pour la modération. Les seuils de significativité sont fixés à 5 % et 1 % selon les analyses.

4. RÉSULTATS QUANTITATIFS

4.1. Profil des répondantes

L'échantillon quantitatif rassemble 200 femmes occupant des fonctions de responsabilité dans des organisations maliennes. Le tableau 1 en présente le profil.

Tableau 1 : Profil des répondantes (n = 200)

Variable	Modalité	Effectif	Pourcentage
Âge	30-39 ans	88	44,0 %

Variable	Modalité	Effectif	Pourcentage
	40-49 ans	54	27,0 %
	50 ans et plus	32	16,0 %
	Moins de 30 ans	26	13,0 %
Niveau d'études	Bac+4/5	103	51,5 %
	Bac+2/3	55	27,5 %
	Doctorat	27	13,5 %
	Autre	15	7,5 %
Ancienneté professionnelle	5-10 ans	74	37,0 %
	Moins de 5 ans	57	28,5 %
	11-20 ans	45	22,5 %
	Plus de 20 ans	24	12,0 %
Fonction actuelle	Manager / cheffe de service	64	32,0 %
	Cadre	52	26,0 %
	Cadre supérieure / Direction	49	24,5 %
	Entrepreneure / Dirigeante d'entreprise	35	17,5 %
Situation familiale	En couple / mariée avec enfant(s)	90	45,0 %
	Cheffe de famille monoparentale	42	21,0 %
	Célibataire sans enfant	37	18,5 %
	En couple / mariée sans enfant	31	15,5 %

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête quantitative (n = 200), 2026.

4.2. Caractéristiques des organisations

Le tableau 2 présente les principales caractéristiques des organisations représentées dans l'échantillon.

Tableau 2 : Caractéristiques des organisations représentées dans l'échantillon

Variable	Modalité	Effectif	Pourcentage
Secteur d'activité	Secteur public	65	32,5 %
	Secteur privé formel	64	32,0 %
	ONG / Organisations internationales	44	22,0 %
	Entrepreneuriat / secteur informel structuré	27	13,5 %
Taille de l'organisation	Moyenne structure (25-99 salariés)	75	37,5 %
	Petite structure (< 25 salariés)	69	34,5 %
	Grande structure (100 salariés et plus)	56	28,0 %
Région	Bamako	144	72,0 %
	Autres régions du Mali	56	28,0 %
Politique d'égalité déclarée	Non	87	43,5 %
	Ne sait pas	59	29,5 %
	Oui	54	27,0 %

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête quantitative (n = 200), 2026.

Un peu plus d'un tiers des répondantes déclarent que leur organisation dispose d'une politique d'égalité professionnelle explicite, tandis qu'une proportion comparable indique ne pas en avoir connaissance — un résultat qui, en creux, interroge autant la réalité de ces politiques que leur visibilité effective auprès des salariées concernées.

4.3. Perception des biais et stéréotypes

Le tableau 3 présente les scores moyens obtenus sur les items relatifs à la perception des biais et stéréotypes de genre.

Tableau 3 : Perception des biais et stéréotypes de genre

Item	Moyenne	Écart-type
Q5 Nécessité de davantage démontrer ses compétences	3,38	0,77
Q6 Stéréotypes associant le leadership aux hommes	3,41	0,74
Q7 Préjugés sur l'autorité des femmes dirigeantes	3,35	0,73
Q8 Perceptions de genre influençant la promotion	3,36	0,84

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête quantitative (n = 200), 2026.

Les scores restent globalement homogènes d'un item à l'autre (de 3,35 à 3,41), ce qui invite à ne pas surinterpréter les écarts entre items pris isolément.

4.4. Culture organisationnelle

Le tableau 4 rend compte de la perception de la culture organisationnelle par les répondantes.

Tableau 4 : Perception de la culture organisationnelle

Item	Moyenne	Écart-type
Q9 Culture favorable à l'égalité professionnelle	2,90	0,76
Q10 Femmes encouragées à exercer des responsabilités	2,92	0,80
Q11 Pratiques managériales favorables à la diversité	2,96	0,75
Q12 Expression des ambitions sans jugement négatif	2,97	0,79

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête quantitative (n = 200), 2026.

Les scores restent globalement homogènes d'un item à l'autre (de 2,90 à 2,97), ce qui invite à ne pas surinterpréter les écarts entre items pris isolément.

4.5. Mentorat et réseaux

Le tableau 5 présente les résultats relatifs au mentorat, aux réseaux professionnels et aux modèles féminins.

Tableau 5 : Mentorat, réseaux professionnels et modèles féminins

Item	Moyenne	Écart-type
Q13 Possibilités de mentorat professionnel	2,68	0,77
Q15 Soutien de dirigeants expérimentés	2,68	0,79
Q14 Les réseaux professionnels facilitent l'accès aux opportunités	2,83	0,81
Q16 Les femmes dirigeantes inspirent les autres femmes	3,06	0,85

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête quantitative (n = 200), 2026.

Les items portant sur les réseaux professionnels et sur les modèles féminins reposent chacun sur une formulation unique, ce qui invite à en interpréter le score avec une prudence particulière, à la différence du mentorat, mesuré par deux items.

4.6. Formation et compétences

Le tableau 6 détaille les scores relatifs à la formation et au développement des compétences managériales.

Tableau 6 : Formation et développement des compétences managériales

Item	Moyenne	Écart-type
Q17 Accès à des formations en leadership et management	2,91	0,76
Q18 Investissement organisationnel dans le développement professionnel	2,85	0,79
Q19 L'expérience professionnelle favorise l'accès aux fonctions dirigeantes	2,82	0,70
Q20 Le développement des compétences renforce la confiance en leadership	2,90	0,83

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête quantitative (n = 200), 2026.

Les scores restent globalement homogènes d'un item à l'autre (de 2,82 à 2,91), ce qui invite à ne pas surinterpréter les écarts entre items pris isolément.

4.7. Soutien organisationnel

Le tableau 7 présente les scores relatifs au soutien organisationnel perçu.

Tableau 7 : Soutien organisationnel

Item	Moyenne	Écart-type
Q24 Soutien actif de la direction à la progression des femmes	2,79	0,81
Q25 Politiques favorisant l'égalité des chances	2,87	0,73
Q26 Accompagnement lors de l'accès à des responsabilités élevées	2,82	0,78

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête quantitative (n = 200), 2026.

Les scores restent globalement homogènes d'un item à l'autre (de 2,79 à 2,87), ce qui invite à ne pas surinterpréter les écarts entre items pris isolément.

4.8. Conciliation vie professionnelle et vie personnelle

Le tableau 8 expose les scores relatifs à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Tableau 8 : Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle

Item	Moyenne	Écart-type
Q21 Les responsabilités familiales peuvent limiter l'évolution professionnelle	3,41	0,88
Q22 Difficulté de concilier direction et responsabilités familiales	3,46	0,87
Q23 La flexibilité du travail facilite l'accès aux responsabilités	3,47	0,84

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête quantitative (n = 200), 2026.

Les scores restent globalement homogènes d'un item à l'autre (de 3,41 à 3,47), ce qui invite à ne pas surinterpréter les écarts entre items pris isolément.

4.9. Leadership féminin : accès et réussite perçus

Le tableau 9 présente la perception de l'accès et de la réussite du leadership féminin par les répondantes.

Tableau 9 : Perception de l'accès et de la réussite du leadership féminin

Item	Moyenne	Écart-type
Q27 Compétences nécessaires pour diriger efficacement	3,08	0,81
Q28 Réussite durable possible dans le secteur	3,02	0,75
Q29 La diversité des profils améliore les pratiques organisationnelles	3,04	0,71
Q30 Le développement du leadership féminin est un enjeu important	3,08	0,80

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête quantitative (n = 200), 2026.

Les scores restent globalement homogènes d'un item à l'autre (de 3,02 à 3,08), ce qui invite à ne pas surinterpréter les écarts entre items pris isolément.

4.10. Fiabilité des échelles de mesure

Le tableau 10 présente les coefficients alpha de Cronbach calculés pour les échelles comportant plusieurs items.

Tableau 10 : Fiabilité des échelles de mesure (alpha de Cronbach)

Construit	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Appréciation
Opportunités perçues (processus équitable)	4	0,82	Satisfaisante
Biais et stéréotypes perçus	4	0,82	Satisfaisante
Culture organisationnelle inclusive	4	0,84	Satisfaisante
Mentorat / sponsoring	2	0,70	Satisfaisante
Formation et compétences	4	0,81	Satisfaisante
Conflit de conciliation vie professionnelle/familiale	3	0,82	Satisfaisante
Soutien organisationnel	3	0,76	Satisfaisante
Accès / réussite du leadership féminin	4	0,84	Satisfaisante
Auto-efficacité professionnelle	3	0,76	Satisfaisante

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête quantitative (n = 200), 2026.

Les réseaux professionnels et les modèles féminins, mesurés chacun par un item unique, n'apparaissent pas dans ce tableau, le coefficient alpha de Cronbach n'étant pas calculable pour une échelle à un seul item.

L'ensemble des échelles à plusieurs items franchit le seuil conventionnel de 0,70, avec des coefficients particulièrement satisfaisants pour la culture organisationnelle et la réussite du leadership féminin.

4.11. Analyse corrélationnelle

Le tableau 11 présente la matrice des corrélations de Pearson entre les principales variables du modèle mesurées par des échelles à plusieurs items.

Tableau 11 : Matrice des corrélations de Pearson entre les variables du modèle

Code	OPP	BIAIS	CULT	MENT	FORM	CONC	SOUT	REUSSITE
OPP	—	-0,24	0,34	0,19	0,23	-0,07	0,37	0,29

Code	OPP	BIAIS	CULT	MENT	FORM	CONC	SOUT	REUSSITE
BIAIS	-0,24	—	-0,13	-0,12	-0,11	0,14	-0,22	-0,17
CULT	0,34	-0,13	—	0,23	0,24	-0,04	0,29	0,37
MENT	0,19	-0,12	0,23	—	0,30	-0,14	0,28	0,43
FORM	0,23	-0,11	0,24	0,30	—	-0,09	0,35	0,42
CONC	-0,07	0,14	-0,04	-0,14	-0,09	—	-0,24	-0,35
SOUT	0,37	-0,22	0,29	0,28	0,35	-0,24	—	0,46
REUSSITE	0,29	-0,17	0,37	0,43	0,42	-0,35	0,46	—

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête quantitative (n = 200), 2026.

OPP = Opportunités perçues ; BIAIS = Biais et stéréotypes perçus ; CULT = Culture organisationnelle ; MENT = Mentorat ; FORM = Formation ; CONC = Conflit de conciliation ; SOUT = Soutien organisationnel ; REUSSITE = Accès/réussite du leadership féminin.

Le soutien organisationnel ($r = 0,46$) et la culture organisationnelle ($r = 0,37$) entretiennent les corrélations les plus fortes avec la réussite du leadership féminin, devant le mentorat ($r = 0,43$). Calculées séparément, les corrélations entre réussite et réseaux professionnels ($r = 0,34$), modèles féminins ($r = 0,27$), opportunités perçues ($r = 0,29$) et auto-efficacité ($r = 0,42$) vont toutes dans le sens attendu par les hypothèses correspondantes. La conciliation vie professionnelle/vie personnelle est, sans surprise, corrélée négativement à la réussite ($r = -0,35$), tout comme les biais perçus ($r = -0,17$) — cette dernière corrélation méritant cependant d'être nuancée à la lumière de la régression multiple présentée ci-après.

4.12. Régression multiple sur l'accès et la réussite du leadership féminin

Une régression linéaire multiple teste l'effet conjoint des biais perçus, de la culture organisationnelle, du mentorat, des réseaux professionnels, de la formation, du soutien organisationnel et de la conciliation sur l'accès et la réussite du leadership féminin. Le modèle est statistiquement significatif ($F(7,192) = 22,73$; $p < 0,001$) et rend compte de 45,3 % de la variance de la variable dépendante (R^2 ajusté = 0,43). Le tableau 12 en présente les résultats.

Tableau 12 : Régression linéaire multiple — variable dépendante : accès/réussite du leadership féminin

Prédicteur	Coefficient (β)	Erreur type	t	p
Biais et stéréotypes perçus	-0,033	0,056	-0,59	0,555 n.s.
Culture organisationnelle inclusive	0,166	0,058	2,88	0,004 **
Mentorat / sponsoring	0,184	0,054	3,41	0,001 **
Réseaux professionnels	0,120	0,045	2,67	0,008 **
Formation et compétences	0,190	0,061	3,10	0,002 **
Soutien organisationnel	0,193	0,061	3,17	0,002 **
Conflit de conciliation vie professionnelle/familiale	-0,200	0,047	-4,24	0,000 **

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête quantitative (n = 200), 2026.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; n.s. = non significatif. Constante = 1,45.

Contrairement à ce qu'annonçait l'hypothèse H1, les biais et stéréotypes perçus ne conservent pas d'effet direct statistiquement significatif sur la réussite une fois les autres facteurs pris en compte ($\beta = -0,033$; $p = 0,555$), alors même que leur corrélation simple avec la réussite allait dans le sens attendu. La culture organisationnelle ($\beta = 0,166$; $p = 0,004$), le mentorat ($\beta = 0,184$; $p = 0,001$), les réseaux professionnels ($\beta = 0,120$; $p = 0,008$), la formation ($\beta = 0,190$; $p = 0,002$) et le soutien organisationnel ($\beta = 0,193$; $p = 0,002$) exercent tous un effet positif et significatif, tandis que la conciliation vie professionnelle/vie personnelle exerce l'effet négatif le plus marqué du modèle ($\beta = -0,200$; $p < 0,001$). La figure 2 représente ces coefficients avec leurs intervalles de confiance à 95 %.

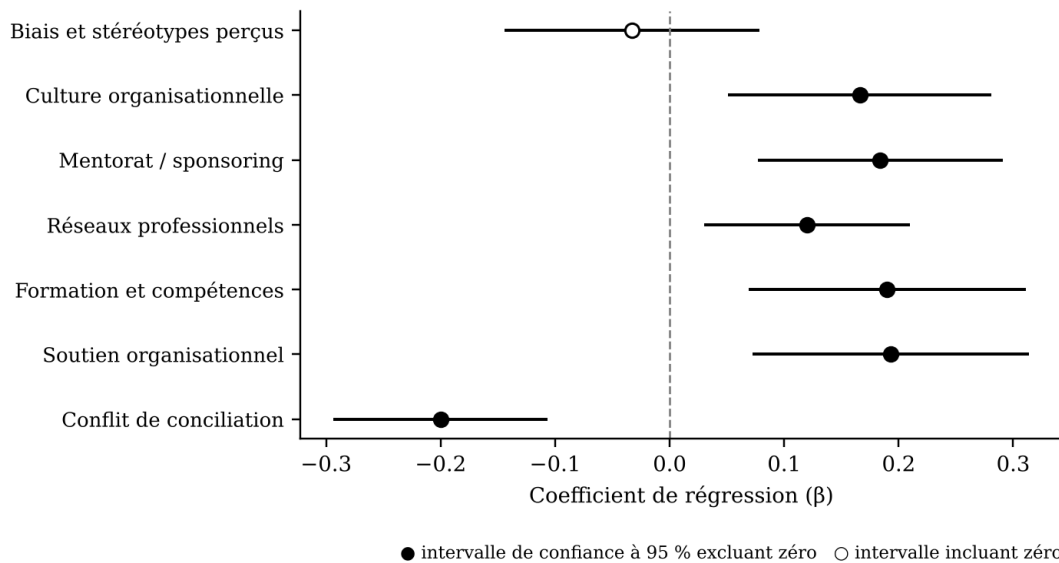


Figure 2 : Coefficients de régression estimés (β) et intervalles de confiance à 95 % — variable dépendante : accès/réussite du leadership féminin

4.13. Test de médiation : le rôle de l'auto-efficacité

Un test de médiation a examiné si l'auto-efficacité professionnelle médiate la relation entre le soutien organisationnel et la réussite du leadership féminin, selon la logique en trois étapes de Baron et Kenny [18], complétée par un test de Sobel. Le tableau 13 en présente les résultats.

Tableau 13 : Test de médiation — Soutien organisationnel → Auto-efficacité → Réussite du leadership féminin

Effet	Coefficient	Erreur type	p / statistique
Effet total (c) : Soutien organisationnel → Réussite	0,452	0,063	0,000
Effet a : Soutien organisationnel → Auto-efficacité	0,392	0,061	0,000
Effet b : Auto-efficacité → Réussite (contrôlé)	0,289	0,071	0,000
Effet direct résiduel (c') : Soutien organisationnel → Réussite (contrôlé)	0,339	0,067	0,000
Effet indirect (a × b)	0,113	—	z = 3,45 ; p < 0,001

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête quantitative (n = 200), 2026.

L'effet direct du soutien organisationnel se réduit de 0,452 à 0,339 une fois l'auto-efficacité introduite dans le modèle, sans disparaître pour autant ($p < 0,001$), et l'effet indirect est hautement significatif selon le test de Sobel ($z = 3,45$; $p < 0,001$). On observe donc une médiation partielle : le soutien organisationnel favorise la réussite du leadership féminin non seulement directement, mais aussi en renforçant le sentiment des femmes concernées quant à leur propre capacité à exercer des responsabilités de direction — ce qui confirme conjointement H3 et H10.

4.14. Test de modération : formation et mentorat se renforcent-ils mutuellement ?

Un test de modération a par ailleurs examiné si l'effet de la formation sur la réussite du leadership féminin est renforcé lorsqu'elle s'accompagne d'un mentorat, au moyen d'un terme d'interaction centré. Le tableau 14 présente le résultat de ce test.

Tableau 14 : Test de modération par terme d'interaction centré

Interaction testée	Coefficient (β)	Erreur type	t	p
Formation × Mentorat → Réussite	-0,109	0,090	-1,22	0,224

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête quantitative (n = 200), 2026.

Cette interaction ne s'avère pas statistiquement significative ($p = 0,224$). La formation et le mentorat semblent donc agir, dans ce modèle, comme deux leviers indépendants et additifs plutôt que comme deux leviers qui se renforceraient mutuellement — un résultat qui ne retire rien à l'intérêt de les combiner dans l'action managériale, mais qui invite à ne pas présupposer un effet démultiplicateur qui n'est pas ici vérifié statistiquement.

4.15. Synthèse de la vérification des hypothèses

Le tableau 15 synthétise, pour chacune des dix hypothèses de recherche, la décision retenue à l'issue des analyses précédentes.

Tableau 15 : Synthèse de la vérification des hypothèses de recherche

Hypothèse	Relation testée	Décision	Statistique
H1	Biais et stéréotypes → Réussite (effet négatif)	Non confirmée (effet direct)	$p = 0,555$
H2	Opportunités perçues (processus équitable) → Réussite	Soutenue (association positive)	$r = 0,29$
H3	Soutien organisationnel → Réussite	Confirmée	$p = 0,002$
H4	Mentorat → Réussite	Confirmée	$p = 0,001$
H5	Réseaux professionnels → Réussite	Confirmée	$p = 0,008$
H6	Formation → Réussite	Confirmée	$p = 0,002$
H7	Modèles féminins → Aspirations/Réussite	Soutenue (association positive)	$r = 0,27$
H8	Conflit de conciliation → Réussite (effet négatif)	Confirmée	$p < 0,001$
H9	Politiques d'égalité → Réussite	Confirmée conjointement avec H3	$p = 0,002$ (conjointement)
H10	Auto-efficacité → Réussite (médiateur du soutien organisationnel)	Confirmée (médiation partielle)	$p < 0,001$

Source : auteur, à partir du traitement des données de l'enquête quantitative (n = 200), 2026.

5. DISCUSSION

5.1. Niveau individuel

Au niveau individuel, la formation exerce un effet positif et significatif sur la réussite du leadership féminin ($\beta = 0,190$; $p = 0,002$), confirmant H6. L'auto-efficacité professionnelle joue également un rôle dans le modèle : le test de médiation montre qu'une partie de l'effet du soutien organisationnel sur la réussite passe par le renforcement du sentiment de capacité à exercer des responsabilités de direction. Ces résultats soulignent l'importance du développement des compétences, sans pour autant réduire la progression des femmes à leurs seules caractéristiques individuelles.

5.2. Niveau relationnel

Au niveau relationnel, le mentorat ($\beta = 0,184$; $p = 0,001$) et les réseaux professionnels ($\beta = 0,120$; $p = 0,008$) sont positivement associés à la réussite du leadership féminin, ce qui soutient H4 et H5. Le test de modération ne confirme cependant pas que la formation et le mentorat se renforcent mutuellement ($\beta = -0,109$; $p = 0,224$). Dans l'échantillon étudié, ces deux leviers apparaissent donc comme des ressources complémentaires mais statistiquement non interactives.

5.3. Niveau organisationnel

Au niveau organisationnel, la culture organisationnelle ($\beta = 0,166$; $p = 0,004$) et le soutien organisationnel ($\beta = 0,193$; $p = 0,002$) exercent des effets positifs et significatifs sur la réussite du leadership féminin. Ces résultats confirment l'importance du contexte de travail dans la progression des femmes. Le soutien organisationnel présente en outre une relation directe significative avec la réussite et un effet indirect significatif via l'auto-efficacité, ce qui met en évidence une médiation partielle.

5.4. Niveau socioculturel

La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle exerce l'effet négatif le plus marqué du modèle ($\beta = -0,200$; $p < 0,001$), confirmant H8. Les biais et stéréotypes perçus présentent une corrélation négative avec la réussite ($r = -0,17$), mais leur effet direct devient non significatif après contrôle des autres facteurs ($\beta = -0,033$; $p = 0,555$). Ce résultat ne signifie pas que les biais sont inexistantes ; il indique seulement qu'ils ne permettent pas, dans ce modèle multivarié, d'expliquer une part indépendante significative de la variance de la réussite. Cette distinction entre association bivariée et effet multivarié doit être maintenue dans l'interprétation.

6. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Les résultats quantitatifs débouchent sur des recommandations qui s'adressent aux organisations elles-mêmes plutôt qu'aux seules femmes qui y évoluent. La transparence des critères de recrutement et de promotion constitue un premier levier. Les programmes de mentorat formel, le soutien aux réseaux professionnels féminins et les programmes de développement du leadership peuvent renforcer les ressources relationnelles et professionnelles. Puisque le soutien organisationnel et la culture organisationnelle présentent des effets positifs significatifs, les organisations gagneraient à inscrire l'égalité professionnelle dans les pratiques managériales ordinaires plutôt qu'à la limiter à des dispositifs ponctuels.

7. LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Cette recherche présente plusieurs limites. Premièrement, l'échantillon de 200 répondantes a été constitué par choix raisonné et ne permet donc pas une généralisation statistique à l'ensemble des femmes occupant des fonctions de leadership au Mali ou en Afrique. Deuxièmement, le caractère transversal du dispositif ne permet pas d'établir une causalité temporelle stricte entre les variables, y compris dans l'analyse de médiation. Troisièmement, les données sont déclaratives et peuvent être affectées par des biais de perception ou de désirabilité sociale. Enfin, les réseaux professionnels et les modèles féminins sont chacun mesurés par un item unique, ce qui limite la robustesse psychométrique de ces deux dimensions. Ces limites n'annulent pas la portée des résultats, mais invitent à les interpréter dans le périmètre de l'échantillon et du modèle statistique étudiés.

Au-delà de ces limites principales, plusieurs réserves plus classiques s'appliquent : la diversité des contextes africains interdit toute généralisation des résultats obtenus dans un seul pays à l'ensemble du continent ; la taille de l'échantillon quantitatif et sa méthode de constitution par choix raisonné limitent la représentativité statistique ; le recours à des mesures déclaratives expose à un biais de désirabilité sociale ; le caractère transversal du design ne permet pas d'établir de causalité au sens strict, y compris pour le test de médiation ; et la mesure des réseaux professionnels et des modèles féminins par un item unique constitue une fragilité psychométrique assumée.

Les perspectives de recherche peuvent prolonger ce travail selon plusieurs directions : élargir l'échantillon et recourir à un échantillonnage probabiliste lorsque les conditions de terrain le permettent ; comparer plusieurs pays d'Afrique francophone et anglophone ; distinguer plus finement les secteurs public, privé et associatif ; suivre longitudinalement les trajectoires de carrière ; améliorer la mesure des réseaux professionnels et des modèles féminins par des échelles multi-items ; et tester d'autres mécanismes médiateurs ou modérateurs, notamment la perception de justice organisationnelle, le climat d'inclusion ou le soutien familial. Ces prolongements permettraient de renforcer la robustesse externe du modèle quantitatif.

8. CONCLUSION

Cet article a analysé les obstacles et les facteurs de réussite du leadership féminin dans les organisations africaines à partir du cas malien, au moyen d'une enquête quantitative menée auprès de 200 femmes occupant des fonctions de responsabilité. Les résultats montrent que la culture organisationnelle, le mentorat, les réseaux professionnels, la formation et le soutien organisationnel sont positivement associés à la réussite du leadership féminin, tandis que les contraintes de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle exercent un effet négatif. Les biais et stéréotypes perçus présentent une association négative bivariée mais ne conservent pas d'effet direct significatif dans la régression multiple.

Sur le plan scientifique, l'étude propose un modèle intégré articulant obstacles, ressources professionnelles, soutien organisationnel et auto-efficacité. Le test de médiation montre que l'auto-efficacité constitue un

mécanisme partiel reliant le soutien organisationnel à la réussite du leadership féminin. Le test de modération ne met pas en évidence d'interaction significative entre formation et mentorat. Sur le plan managérial, ces résultats invitent les organisations à agir simultanément sur les politiques d'égalité, la culture organisationnelle, le développement des compétences, le mentorat, les réseaux et les conditions de conciliation des responsabilités professionnelles et personnelles.

Le fil conducteur de l'étude peut ainsi être résumé : la progression des femmes vers les fonctions de leadership ne dépend pas uniquement de leurs compétences individuelles ; elle est également liée aux opportunités organisationnelles, aux ressources relationnelles et aux conditions de travail dans lesquelles leurs trajectoires professionnelles se construisent. Les résultats obtenus doivent être lus dans le cadre du contexte malien, de l'échantillon étudié et du caractère transversal de l'enquête.

REFERENCES / BIBLIOGRAPHIE

- [1] Banque mondiale, *Women, Business and the Law 2024*. Washington, DC, USA: Banque mondiale, 2024.
- [2] A. H. Eagly and M. C. Johannesen-Schmidt, "The leadership styles of women and men," *J. Soc. Issues*, vol. 57, no. 4, pp. 781–797, 2001.
- [3] B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY, USA: Free Press, 1985.
- [4] R. M. Kanter, *Men and Women of the Corporation*. New York, NY, USA: Basic Books, 1977.
- [5] H. Ibarra, "Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework," *Acad. Manag. Rev.*, vol. 18, no. 1, pp. 56–87, 1993.
- [6] A. Cook and C. Glass, "Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO?," *Strateg. Manag. J.*, vol. 35, no. 7, pp. 1080–1089, 2014.
- [7] C. L. Hoyt and S. E. Murphy, "Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership," *Leadersh. Q.*, vol. 27, no. 3, pp. 387–399, 2016.
- [8] A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York, NY, USA: W. H. Freeman, 1997.
- [9] R. J. Ely, H. Ibarra, and D. M. Kolb, "Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs," *Acad. Manag. Learn. Educ.*, vol. 10, no. 3, pp. 474–493, 2011.
- [10] International Labour Organization, *Women in Business and Management: The Business Case for Change*. Geneva, Switzerland: ILO, 2019.
- [11] Commission de l'Union africaine, *Commission économique pour l'Afrique et Banque africaine de développement, Africa Gender Index 2023: analytical report*. Addis-Abeba, Éthiopie, 2024.
- [12] J. S. Coleman, "Social capital in the creation of human capital," *Am. J. Sociol.*, vol. 94, pp. S95–S120, 1988.
- [13] G. S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago, IL, USA: Univ. of Chicago Press, 1964.
- [14] H. Tajfel and J. C. Turner, "An integrative theory of intergroup conflict," in *The Social Psychology of Intergroup Relations*, W. G. Austin and S. Worchel, Eds. Monterey, CA, USA: Brooks/Cole, 1979, pp. 33–47.
- [15] A. H. Eagly and S. J. Karau, "Role congruity theory of prejudice toward female leaders," *Psychol. Rev.*, vol. 109, no. 3, pp. 573–598, 2002.
- [16] K. Crenshaw, "Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics," *Univ. Chicago Legal Forum*, vol. 1989, no. 1, pp. 139–167, 1989.
- [17] L. J. Cronbach, "Coefficient alpha and the internal structure of tests," *Psychometrika*, vol. 16, no. 3, pp. 297–334, 1951.
- [18] R. M. Baron and D. A. Kenny, "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *J. Pers. Soc. Psychol.*, vol. 51, no. 6, pp. 1173–1182, 1986.