# Leadership au Féminin dans les Établissements Scolaires en Côte d'Ivoire : Exercice de de l'autorité, rôles sociaux et stratégies de réussite en question

**Rassidy Oyeniran**
*PhD*
*Enseignant-Chercheur, Maître-Assistant*
*Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique et Professionnel (IPNETP)*
*Côte d'Ivoire*
*rassidy2006@yahoo.fr*

## Résumé

*La présente étude visite les modalités de pratiques du leadership chez les femmes aux postes de direction d'écoles en Côte d'Ivoire. Elle se propose de répondre à la question suivante : Comment les directrices d'établissements secondaires exercent-elles leur leadership dans un milieu scolaire marqué par les modèles et construits sociaux ? L'objectif est d'analyser les caractéristiques du leadership féminin pour comprendre comment les femmes dirigeantes d'établissements d'enseignement construisent, exercent et négocient leur leadership dans un contexte scolaire. L'étude adopte une approche qualitative et utilise l'observation directe et l'entretien semi-directif comme techniques pour collecter les données auprès des directrices et personnels d'encadrements (éducateurs et censeurs). Les données collectées ont été soumis à une analyse de contenu thématique sur la base d'une grille d'analyse structurée autour des caractéristiques clés du leadership. La théorie de la congruence des rôles d'Eagly et Karau (2002) et le modèle du leadership transformationnel de Bass et Avolio servent d'ancrage théorique de l'étude. Les résultats révèlent que les femmes aux postes direction d'établissements secondaires déploient un style de leadership basé sur l'accompagnement des collaborateurs, la coopération, l'écoute et la communication. Les résultats mettent également en lumière des clichées liés au genre, susceptibles de consolider ou atténuer la reconnaissance de leur autorité selon les situations.*

***Mots clés*** *: leadership féminin, congruence des rôles, établissements d'enseignement secondaire, Côte d'Ivoire*

## Abstract

*This study examines leadership practices among women in secondary school leadership positions in Côte d'Ivoire. It seeks to answer the following question : How do female secondary school principals exercise leadership in a school environment shaped by social models and constructs ? The objective is to analyze the characteristics of female leadership to understand how women leading educational institutions construct, exercise, and negotiate their leadership within the school context. The study adopts a qualitative approach, using direct observation and semi-structured interviews to collect data from principals and supervisory staff (educational counselors and senior supervisors). The collected data underwent thematic content analysis based on a framework structured around key leadership characteristics. Eagly and Karau's (2002) role congruity theory and Bass and Avolio's transformational leadership model serve as the study's theoretical framework. The results reveal that women in secondary school leadership positions employ a leadership style based on supporting colleagues, cooperation, active listening, and communication. The findings also highlight gender-related stereotypes that can either reinforce or undermine the recognition of their authority, depending on the situation.*

***Keywords*** *: female leadership, role congruity, secondary schools, Côte d'Ivoire*

## Introduction

La plupart de pays, au niveau mondial, manifestent un grand intérêt pour le management des établissements scolaires. Cela est dû au fait que la gouvernance constitue le levier principal pour transformer l'accès à l'école en une véritable réussite d'apprentissage. Les résultats de recherche de Lunion (2023 : 219) révèlent que les directions d'établissement scolaires constituent un pilier qui contribue à la réussite des élèves grâce à l'influence qu'elles exercent sur l'enseignement et l'apprentissage. L'étude fait apparaitre que le travail des enseignants et celui des élèves sont rigoureusement suivis par la direction d'établissement scolaires, celles-ci précisant avoir

des attentes de réussite élevées, notamment à l'égard des élèves de la classe de CM2. Les travaux Pont, Nusche et Moorman (2008) suggèrent que le leadership déployé dans les établissements d'enseignements devient une priorité dans les politiques publiques de l'éducation de presque tous les États. Selon ces auteurs, le leadership est susceptible de jouer un rôle déterminant dans l'amélioration des résultats scolaires lorsque la motivation et les compétences des enseignants sont renforcées et s'il existe un climat propice aux apprentissages.

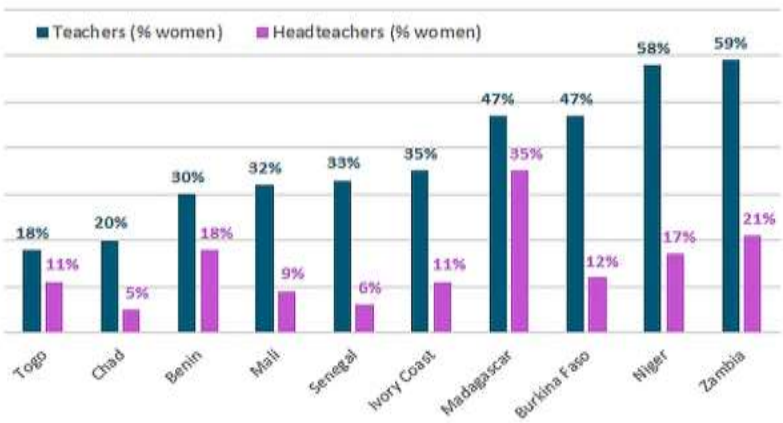
À ce propos, le leader dans le milieu scolaire prend toute sa place. Ainsi, le leadership exercé par la direction d'école est mis au-devant de la scène. Parlant des dirigeants des établissements, un constat général se fait sur la représentativité des femmes au poste de direction d'écoles. Une étude de l'Unesco révèle qu'à l'échelle internationale, l'écart entre le taux de participation des femmes aux postes de direction des établissements et le taux la participation au marché de l'emploi est 20 %. Cette situation est identique dans le pays de l'OCDE ainsi que les pays à revenu intermédiaire supérieur (IIPE-UNIESCO, 2026a). Toujours selon cette étude, au Niger le taux des femmes n'est que de 17 % des responsables d'écoles primaires alors les enseignantes représentent plus de la moitié des effectifs de l'enseignement primaire. Selon ce même rapport la situation est quasiment similaire dans d'autres pays de l'Afrique de l'Ouest, tels que le Togo, le Mali, le Burkina Faso où seul un responsable d'école primaire sur dix environ est une femme.

Plus spécifiquement en Côte d'Ivoire, la loi n° 95-696 du 7 septembre 1995 relative à l'Enseignement et la loi n° 2015-635 du 17 septembre 2015 portant modification de la loi N°95-696 du 07 septembre 1995 relative à l'enseignement confient un

double mandat au directeur d'établissement : assumer à la fois la direction pédagogique et administrative de l'école.

Au cours de la dernière décennie, en dépit de la participation progressive des femmes au système éducatif de fortes inégalités subsistent aux postes de responsabilité. Par exemple, entre 2014 et 2024 la proportion d'enseignement est passée de 26 % à 28 %. Elle reste faible au secondaire sur la même période même s'il y a une légère progression de 15 à 17 %. Ces gaps s'élargissent encore en 2024 dans l'accès aux fonctions de direction où le taux des femmes est de 13 % des directeurs d'écoles primaires et 22 % des chefs d'établissements dans le secondaire (IIEP-UNESCO, 2026b). Ces déséquilibres observés n'illustrent pas seulement un enjeu d'équité, mais ils sont susceptibles d'affecter le fonctionnement du système éducatif ivoirien (IIEP-UNESCO, 2026b). Au regard de ces statistiques, on note que les femmes enseignantes sont fortement représentées dans la profession enseignante, alors qu'elles sont sous-représentées au poste de direction d'écoles. Ci-dessous les graphiques illustrant le faible de taux de représentativité des femmes aux postes de direction d'écoles dans plusieurs pays, y compris la Côte d'Ivoire.

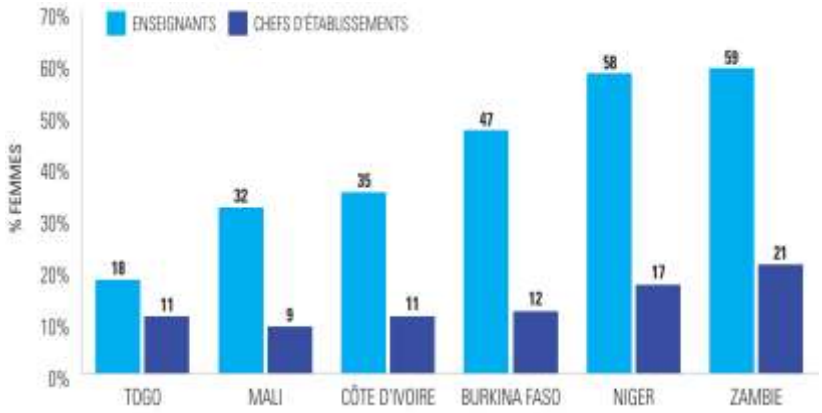
**Figure 1** : taux de représentativité des femmes dans les directions d'écoles dans certains pays




**Source :** IIEP-UNESCO (2026 b).

Une étude réalisée par l'UNICEF révèle que la proportion de femmes enseignantes était de 35,8 % par rapport aux femmes directrices dont le taux était de 12,3 %. Ce constat illustre la présence des obstacles potentiels à la carrière des enseignantes en Côte d'Ivoire. Cette même étude précise que les écoles publiques dirigées par une femme affichent de meilleurs taux de promotion pour tous les élèves, filles et garçons, que celles dirigées par un homme (UNICEF, 2023).

**FIGURE 2 :** Participation des femmes à la direction des écoles et au corps enseignant dans l'enseignement primaire




**Source :** UNICEF, 2022

Ces inégalités observées méritent que l'on s'y attarde au regard des sections 4 et 5 des Objectifs de Développement Durable (ODD 4/5) qui invitent tous les États à assurer une éducation de qualité et l'accès des femmes aux responsabilités et participation aux décisions. En garantissant aux femmes l'accès de l'égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux, y compris en éducation. Dès lors, le leadership scolaire qui constitue l'un des facteurs les plus déterminants de la qualité des apprentissages devrait inclure les femmes en termes de représentativité, surtout qu'en Côte d'Ivoire, les établissements dirigés par une femme affichent de meilleurs taux de promotion. Gérer efficacement une direction peut favoriser l'amélioration de l'efficience et de l'équité du système. De ce fait, la question du leadership des femmes dans les écoles mérite de l'attention particulière. La direction d'école a été

longtemps associée à une représentation masculine de la fonction. Cependant, la présence et l'exercice du leadership des femmes dirigeantes prennent de plus en plus une place croissance dans ce domaine.

En dépit de la représentativité progressive des femmes dans les directions d'écoles, l'exercice de leur pouvoir reste une préoccupation qui exige une attention particulière compte tenu des stéréotypes et des perceptions genrées. De fait ; l'imagerie populaire considère que les femmes sont plus sensibles à la sollicitude, plus avenantes et ont des qualités d'écoute (Oyeniran & Ouattara, 2026) alors les hommes développent aptitudes d'autorité, d'affirmation de soi et sont plus enclin à détenir le pouvoir décisionnel. Ces normes sociales sont susceptibles d'engendrer des ententes des individus à l'égard des femmes et impacter leur leadership positivement ou négativement. Ainsi, l'intérêt est de comprendre, en dehors de leur représentativité, comment les femmes pratiquent leur leadership et conceptualisent leur légitimité professionnelle lorsqu'elles interagissent avec les acteurs de la communauté éducative. Cette quête est importante dans le contexte du système éducatif ivoirien, où l'analyse de la gestion des directrices ouvre une lucarne sur le commerce entre pouvoir institutionnel, normes sociales et pratiques du leadership.

Des recherches menées sur le genre et le leadership concluent que l'exercice du pouvoir reste influencé par les stéréotypes tendant à faire accepter le caractère masculin du leadership comme la norme (Eagly & Karau, 2002). Toutefois, cette façon de considérer que les rôles de genre sont systématiquement associés à la fonction de leadership conduit à des préjudices à l'égard des femmes. Pourtant, la compétence des femmes en matière de gestion d'école pourrait constituer des indices de confiance plus accrue et de renforcement des

responsabilités qui leur sont confiées. En effet, dans un contexte où l'activité éducative tourne autour de la gestion axée sur les résultats, les femmes mènent le front de la gestion des établissements d'enseignement. Elles ont certainement leurs stratégies, leurs manières de conduire leur leadership pour atteindre leurs objectifs dans la gestion de leurs établissements.

Une femme a autant de potentiels qu'un homme et elle peut de ce fait afficher une autorité semblable à celle de l'homme pour réussir la mission scolaire qui lui est confiée. L'intérêt de plus en plus affirmé des femmes pour les directions d'écoles en Côte d'Ivoire, nous amène à nous interroger sur la façon dont elles pourraient influencer positivement l'action éducative, directement et indirectement afin d'obtenir des résultats probants au profit de leurs institutions éducatives. Ainsi, la présente recherche se propose de lever un coin de voile sur l'exercice du leadership chez les femmes dirigeantes des établissements d'enseignement afin d'approfondir les connaissances existantes sur les caractéristiques du leadership féminin. Pour répondre à la problématique présentée ci-avant nous nous posons la question suivante : *Comment les directrices d'établissements secondaires exercent-elles leur leadership dans un milieu scolaire marqué par les modèles et construits sociaux ?* L'objectif général de la présente étude est d'analyser les caractéristiques du leadership féminin pour comprendre comment les femmes dirigeantes d'établissements d'enseignement construisent, exercent et négocient leur leadership dans un contexte scolaire.

***Cadre théorique***

L'étude se propose d'appréhender la manière dont les directrices d'établissements mettent en place leur leadership pour assurer la réussite scolaire des élèves. Plus

spécifiquement, il s'agit d'analyser les caractéristiques de l'approche féminine de la gestion d'école en rapport l'amélioration de la réussite scolaire des élèves.

L'assise théorique qui sous-tend cette étude est celle qui combine les rôles sociaux, les stéréotypes de genre et la construction de l'identité professionnelle des directrices participantes. D'une part, les modèles de rôles sociaux de d'Eagly (1987) et de la congruence des rôles d'Eagly et Karau (2002) permettre d'éclairer la collision qui existe entre les attentes liées au genre féminin et celles associées au poste de direction d'établissements. D'autre part, des études plus récentes conduisent à interroger ces perspectives dans leurs environnements socioculturels différenciés. A cet égard, la théorie développée par Moorosi et Grant (2020) sur la construction des identités de leadership des femmes leaders africaines illustre l'importance d'être attentif aux expériences de socialisation et les trajectoires de carrière. Dans la même veine, Brion et Ampah-Mensah (2021), ont dans le contexte ghanéen conduit une étude impliquant des directrices d'écoles. Ces auteurs analysent rigoureusement les normes et les perceptions culturelles pour dévoiler les réalités qui entourent les expériences de leadership de ces femmes leaders. En Côte d'ivoire, des recherches récentes ; Oyeniran & Anchomese, 2018 ; Oyeniran & Zhang, 2020) sur les expériences des directrices d'écoles primaires fondent l'ancrage empirique pour discuter la question formulée dans la présente étude. Ces travaux attribuent du sens à une réflexion contextuelle pour comprendre comment les femmes conceptualisent leur légitimité, exercent leur pouvoir et composent avec les stéréotypes dans leur milieu professionnel.

Par ailleurs, la combinaison des perspectives théoriques susmentionnées invite à définir des concepts clés associés. Dans

cette perspective, les concepts qui sont "*leadership transformationnel*", "*le leadership pédagogique*" et "*le leadership féminin*" permettent de situer utilement le contexte de cette étude. Mais avant tout, il sied de cerner, la notion de leadership. Pour Bergeron (2006), bien que cette notion demeure énigmatique, certains auteurs définissent le leadership comme la fonction consistant à orienter et à influencer les autres et à les amener à réaliser des objectifs ambitieux. elon l'auteur, le leader est un entraineur qui forme des individus en vue de se faire aider d'eux dans l'exécution de ses tâches. Bergeron lui-même soutien que le style de leadership est la conduite habituelle d'un cadre à l'égard de ses subordonnés. Il témoigne de la manière dont un gestionnaire use de son pouvoir ou délègue son autorité. L'auteur mentionne également qu'il y a cinq styles de leadership, à savoir les styles autocratique, paternaliste, démocratique, collégial et nonchalant.

En investiguant le management adopté par les directrices dans la présente étude, nous analysons davantage leurs styles de leadership. Par ce biais, l'étude s'intéresse alors au leadership féminin, caractéristiques des femmes leaders dans le contexte éducatif. Harding (2016) définit le leadership féminin comme la capacité d'une femme à influencer directement ou indirectement d'autres personnes, au moyen de pouvoirs officiels ou de qualités personnelles, afin qu'elles agissent conformément à ses intentions ou à un objectif commun. James MacGregor Burns (1978) est le premier chercheur à conceptualiser le leadership transformationnel. Ce modèle oppose le leadership transactionnel (un leadership centré sur l'intérêt personnel et l'échange) et le leadership transformationnel (étroitement lié à l'éthique et aux convictions des individus). Selon Burns le leadership transformationnel met en interaction le leader et ses collaborateurs. Ceux-ci s'engagent mutuellement dans la perspective d'atteindre des objectifs

nourris des niveaux d'ambition soutenus et de développement moral plus élevés (Burns, 1978).

Le rôle émergent du leader conduit celui-ci à passer d'un modèle gestionnaire à un modèle de direction d'école au service des apprentissages des élèves. Dès lors, le leadership pédagogique a vocation à faire un focus sur les apprentissages. Le leader pédagogue travaille en s'impliquant davantage dans l'amélioration des pratiques lors des séances de cours ainsi que le suivi des programmes d'enseignement et de formation. Il est caractérisé par la tendance à centrer les actions sur la transformation de l'enseignement, le suivi des apprentissages et le soutien prompt en cas de nécessité. Pour Girard et Gba (2010) le leadership des directions d'école est l'un des facteurs les plus déterminants dans la performance des écoles en termes de taux de réussite des élèves.

Ainsi, ce cadre théorique voit le leadership féminin à l'école comme un phénomène qui touche à la fois l'organisation, les relations et le genre. Il ne s'agit pas tant de chercher ce que les femmes feraient « différemment » par nature que de comprendre comment elles exercent leur autorité, comment elles construisent leur légitimité et comment elles mobilisent les personnes impliquées dans un environnement scolaire marqué par des attentes et des normes de genre.

Au regard de la revue de littérature abordée, la question du leadership féminin suscite grand intérêt. À côté de ces travaux bien pertinents, la présente étude se propose d'explorer l'approche féministe du leadership en lien avec la performance dans un contexte d'enseignement secondaire en Côte d'Ivoire.

## 1. Méthodologie

Notre étude s'est déroulée dans quatre établissements dont trois situés à Abidjan (Sud de la Côte d'Ivoire) : le Groupe Scolaire Madeleine-Daniélou de Cocody, le Groupe scolaire Dorian de Yopougon, le Lycée Professionnel de Port-Bouët et un situé à Bouaké (au centre de la Côte d'Ivoire) : le Lycée Professionnel Commercial de Bouaké. Ces deux (2) localités sont les plus importantes de la Côte d'Ivoire en termes de superficie et de densité de la population. Cette étude est une recherche de type exploratoire (Van Der Maren, 2004), dans le sens où elle a pour but d'analyser le leadership féminin afin de découvrir quelle relation peut y être observée. Ainsi, pour comprendre comment le leadership féminin est déployé dans un environnement scolaire pour la réussite scolaire des apprenants, l'étude a adopté une méthodologie de recherche qualitative (Boutin, 2008). Un échantillon composé de quatre femmes chefs d'établissement a été constitué grâce à la technique de l'échantillonnage en boule de neige.

La première participante de cet échantillon a été sélectionnée de manière raisonnée. L'échantillonnage raisonné, tel que défini par Paul N'da (2015) et Gaudreau (2011), implique que le choix des participants repose sur un jugement personnel visant à identifier les personnes les plus à même d'apporter des informations pertinentes pour le domaine de recherche concerné. Dans le cas de l'échantillonnage en boule de neige, la participante sélectionnée désigne la personne suivante à inclure dans l'échantillon ; telle une boule de neige qui grossit en roulant, l'échantillon s'agrandit progressivement (Patton, 2014). Cette méthode permet d'identifier des participants possédant une connaissance approfondie du phénomène étudié. L'étude a eu recours aux entretiens individuels et collectifs comme

technique et le guide d'entretien comme outils de collecte de données. Les données ont été recueillies au moyen d'entretiens semi-structurés auprès des femmes directrices. Notre objectif était d'obtenir des informations riches et détaillées sur la façon dont les femmes mettent en place leur leadership et comment elles le vivent.

En participant à cette recherche, les participantes ont livré des contenus relativement à leur posture de femmes dirigeantes et leurs pratiques professionnelles quotidiennes. En dehors des directrices, participantes principales, les enseignants (N= 11), dont 4 femmes et 6 hommes ainsi que le personnel d'encadrement : éducateurs et censeurs (N= 6), dont 3 femmes et 3 hommes ont pris part à l'étude. Également, trois (N=3) parents ont pris part) l'étude. Cette catégorie de participants a été soumise à un focus group (Boutin, 2007) afin de s'assurer de l'objectivité des informations recueillies individuellement auprès des directrices. Nous avons administré deux focus groupes, soit un dans chacune des localités.

L'entretien avec les femmes directrices a porté sur les questions relatives aux caractéristiques de leur leadership, leurs styles de gestion, leurs interactions avec les autres et la façon dont elles sont perçues comme dirigeantes au sein de la communauté éducative. Il a également touché les questions sur les pratiques et responsabilités quotidiennes ces dames assument. Les agents constitués du personnel enseignant et d'encadrement ont eu l'opportunité de se prononcer sur la perception qu'ils ont de leurs leaders femmes et l'opinion qu'ils s'en font au regard du leadership de ces directrices.

Pour analyser nos données obtenues des entretiens semi-directifs, nous avons privilégié une analyse de contenu

thématique. Après la retranscription et la relecture des verbatims, les propos des enquêtés ont été regroupés, puis codés et catégorisés en considération des dimensions déterminées pour l'étude. Une grille d'analyse a servi d'outil pour structurer le corpus, ce qui a permis de repérer les unités de sens, de les regrouper en catégories et sous-catégories. Cette démarche a permis de mettre en évidence les régularités, les convergences et les éventuelles divergences entre les discours. Cette méthode a permis d'identifier les thèmes majeurs en lien avec la légitimité, les pratiques de leadership et de management, les rapports de genre et les effets perçus du leadership sur le fonctionnement des établissements. Finalement, nous avons procédé à une analyse et une interprétation des résultats, ce qui a permis de décrire les caractéristiques attribuées aux directrices d'établissements provenant les sites enquêtés. Nous avons opté pour l'utilisation des pseudonymes pour désigner les participants de sorte à préserver la confidentialité des données collectées. Chaque participant a été relié à un code alphanumérique tel qu'exigent les règles en matière de recherche qualitative.

## 2. Résultats

À l'issue de l'analyse des données des concepts émergent. Les résultats font état de l'autorité des femmes directrices, mettent en lumière leurs pratiques quotidiennes associées au leadership, le rapport de genre qu'expérimentent lors de l'exercice de leur fonction et la perception dont elles sont l'objets dans leur contexte organisationnel.

### *2.1. Autorité des directrices d'établissements*

Les résultats mettent en lumière la construction de la légitimité des femmes gestionnaires des établissements. Plus, spécifiquement l'étude interroge la façon dont Celles-ci

acquièrent l'autorité. Pour ce faire, la compétence, l'expérience, la constance, la maîtrise des dossiers et la reconnaissance. C'est le cas de cette directrice qui s'exprime en ces termes :

> « *Je voudrais commencer par dire que j'ai été longtemps enseignant avant de connaitre une promotion au poste de direction. J'ai déjà exercé comme directrice dans une autre école avant ma nomination…lors de ma prise de service, des enseignants que je connais très bien m'ont retrouvé ici même…avec un peu de recul j'ai trouvé la bonne façon de de les rassurer et trouver le moyen de leur faire accepter ma nomination, non de manière autoritaire mais avec du tact. Ensuite, j'ai pu obtenir d'eux le respect des décisions que je prends. Finalement, à force de bien travailler avec eux, la confiance s'est établie et ma légitimité s'est naturellement installée* » ( Dir_1).

A travers les propos ci haut, on note que la directrice a su construire sa légitimité. Il lui a suffi de travailler dans une perspective constructive et de montrer sa compétence pour avoir un pouvoir d'influence sur ces collaborateurs. Ainsi, l'autorité ne suffit pas, il faut par ailleurs la méthode, la manière de procéder pour être un leader efficace. C'est bien ce que l'un des enseignant a remarqué dans sa gestion : « *J'ai eu l'impression que certains collègues, moi y compris, étaient curieux de savoir comment la directrice allait diriger l'établissement étant donné que nous la connaissons et qu'elle vient de prendre le poste de la direction. J'avoue que la maitrise des dossiers et sa façon d'aborder les questions éducatives nous a convaincu qu'elle mérite sa place…elle est vraiment compétente* » (Ens_2).

### 2.2. *Pratiques de leadership chez les directrices d'écoles*

Concrètement, comment les directrices dirigent ? À cet égard le niveau de participation, la prise de décision, la capacité à communiquer efficacement et la disponibilité à

l'accompagnement ainsi que la bonne gestion des conflits semblent être au cœur de l'action des directrices enquêtées. Hina, directrice depuis sept (7) ans déclare :

> « *…une chose est certaine, c'est que fort de mon expérience j'ai compris au fil des années que la direction de l'école doit se faire avec les collaborateurs. Quand nous faisons face à une difficulté, je fais appel à tous mes collaborateurs en vue de partager nos idées. Une fois que nous nous avons analyser toutes les possibilités, je prends la décision et j'endosse les conséquences. Je considère que diriger c'est donner la possibilité aux autres de s'impliquer sans abandonner ses responsabilités. Si mes collaborateurs font bien leur travail, c'est bien les élèves en bénéficieront* » (Dir_1).

C'est en substance les mots que Rody partage avec nous. Pour elle, le leadership s'accroit lorsqu'il s'appuie sur la méthode participative. On peut en déduire que gérer une communauté de personnes dans la sphère éducative nécessite d'être un bon communiquant et donner la possibilité aux autres de démontrer ce qu'ils savent faire. Cette tendance à impliquer les autres est vérifiée également dans l'expression d'une éducatrice :

« *au cours des réunions, elle s'adresse aussi bien aux enseignants qu'aux autres membres de la direction et du personnel d'encadrement. Elle prend le temps d'expliquer pourquoi, elle prend telle ou telle décision quand bien même la décision lui revient en dernier ressort* » (Éduc_ 0). Elle considère que l'implication de ses collaborateurs est essentielle à la bonne marche de l'établissement. Elle ne s'en prive pas. Qu'en est-il du rapport de genre que les vivent à l'occasion de leur travail ?

### *2.3. Rapport de genre dans l'exercice de la fonction de direction d'école*

Comment le fait d'être une femme intervient dans l'exercice du leadership (la conception patriarcale du leadership, l'attitude normée de l'exercice du pouvoir). Les stéréotypes tels que vécus par les directrices, les attentes différenciées des apprenants entre folles et garçons, la mise en œuvre des directives et instructions émises par les autorités, défis face aux standards et surtout montrer sa légitimité peut paraître pesant chez les directrices d'établissement. Dame Toty, très avenante, se confie à travers son récit :

> « *Pour nous femmes, ce n'est pas toujours simple de diriger. Il faut chaque fois chercher l'équilibre dans notre gestion. Des fois, il faut être souple, souvent tu aussi besoin de faire preuve de rigueur pour ne pas donner l'impression que tu manques d'autorité. Quand vous faites preuve de fermeté, on peut vous trouver dure et même difficile. Pourtant, un homme serait vu comme une personne qui sait diriger… moi je dois souvent expliquer pourquoi j'opte pour telle ou telle chose ou décision* » (Dir_4).

Certains de ces collaborateurs sont conscients de cette situation, et font des analyses profondes de la question. Cet enseignant donne son opinion : « *mon opinion est que les femmes sont capables de très bien diriger un établissement d'enseignement. Même si beaucoup de personnes ont intégré chez eux une habitude de voir un homme incarner une autorité naturelle. Notre expérience concernant notre cheffe nous fait dire que montre que les choses n'ont souvent été simple au départ. Je dirai même que c'était un peu compliqué jusqu'à ce qu'elle nous prouve que connait vraiment son travail* ». (Enseig_5)

Cette enseignante également partage sa perception : « *Nous croyons en tant que femme comme notre directrice qu'une directrice peut faire l'objet de préjugés, être vue différemment…les discours varie en fonction des situation…quand elle est attentive à ce qui arrive aux enseignants, on dit qu'elle est très sensible et trop affective. Par contre, lorsqu'elle opte pour la fermeté certaines personnes sont prêts à dire qu'elle a beaucoup changé… alors qu'elle ne fait que son travail* » (Enseig_4).

Un autre enseignant avoue ce qui suit : « *je me suis dit qu'elle va avoir du mal à imposer le respect vis-à-vis des enseignants, …ici nous les hommes nous sommes plus nombreux, vous voyez un peu ce que je veux dire…mais j'ai compris après que ma directrice a toutes les capacités pour tenir cette école au point que je ne fais pas de différence entre une direction gérée par un homme ou par une femme* » (Enseig_7). Les parents interrogés au cours de notre enquête ont livré aussi leurs perceptions du phénomène :

> « *Qu'une femme soit directrice dans une école ne me gêne pas du tout. La seule chose que j'attends c'est qu'elle puisse bien gérer l'école et soit bien avec les enfants, surtout les tous petits qui ont besoin de l'affection. Certains parents se disent qu'un homme serait plus sévère et autoritaire* » (ParEl_H1)
>
> « *mon fils est dans cette école car mon enfant a besoin de soutien pour bien apprendre ; et je viens souvent me renseigner pour savoir comment les choses se passent … je vois également sa maîtresse …j'ai besoin de me rassurer car je me demande si les enseignants respectent bien la directrice pour bien travailler* » (ParEl_H2)

Ce parent avait l'air un peu réservé. Ses propos ne trahissent pas ce qu'il pense de la directrice, et montrent bien les stéréotypes auxquels celle-ci fait face au quotidien. Cette vue n'est pas partagée par une autre parente interviewée qui affirme : « *ça fait plaisir de voir une dame au poste de direction. Elle*

*fait de son mieux pour satisfaire les parents, elle fait l'effort de répondre à leurs préoccupations, surtout celles des mamans. Elle est avenante et compréhensive. Il serait aussi bien que les gens sachent qu'elle est la première responsable de l'école* » **(**ParEl_H3). Au regard de ce qui précède, il semble que le rapport de genre est visible dans l'exercice de la fonction de direction d'école. La conception matriarcale semble être présente encore dans les attitudes et les mots. Cela se traduit également dans la perception que reflète les effets organisationnels.

### *2.4. La perception des effets organisationnels*

Dans cette sous-rubrique nous nous intéressons à la façon dont les autres acteurs du milieu scolaire et la communauté éducative perçoivent le leadership des directrices en poste. À ce niveau, le climat organisationnel, la collaboration et la communication dont font preuve les femmes directrices constituent des paramètres importants. Cela prend en compte également le fonctionnement de l'établissement. Prisilla, directrice d'établissement depuis plus dix (10) ans se confie en ces termes : « *Depuis le jour où nous avons accentué le travail en équipe, les enseignants ont commencé à m'approcher pour résoudre les problèmes ils font face. J'ai ainsi compris la communication constante et les échanges régulières nous permet d'éviter beaucoup de tensions et de conflits* ». (Dir_0). C'est bien cette façon de gérer que confirme un enseignant, son collaborateur qui la connait depuis quatre ans :

> « *Ici, ça va mieux maintenant l'ambiance de travail s'est améliorer qualitativement. La directrice est ouverte à nos suggestions et trouve toujours le moyen de résoudre quand cela est possible. C'est toutes ces choses qui nous motivent à être disponible et nous engager dans les activités de l'établissement. Avec elle avons une oreille attentive* ». (Enseig_8).

Le témoignage ci-dessus nous amène à penser que la directrice met un point d'honneur sur la communication. On peut en déduire, la présence de concertation et la relation dans ses pratiques :

> *« Nous avons un fonctionnement différent, parce qu'il devient plus collectif…les informations sont accessibles et sont partagées au sein des différents services. Cette manière de procéder encourage les autres à être plus responsables ; cela renforce la communication entre les équipes de travail et contribue à aider les enseignants en situation de classe »*, relate un censeur (Cens_)

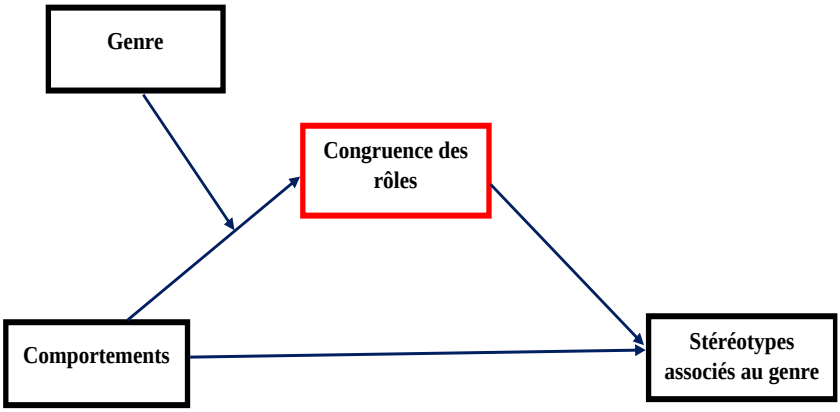
**3. Discussion**

Cette recherche met en lumière trois dimensions majeures, à savoir les pratiques professionnelles, les attentes étroitement liées au rôle de leader et les normes sociales de genre. Les femmes au poste de direction les expérimentent au quotidien dans des contextes ou situations souvent complexes et délicates qui les conduit à agir avec pragmatisme. Cet état de fait corrobore la théorie de la congruence des rôles de Eagly et Karau (2002) qui révèle que les femmes sont exposées à une double contrainte. En effet, ce modèle qui tire sa source de la théorie des rôles sociaux (Eagly, 1987) admet que les caractéristiques couramment associées au rôle féminin telles que la sollicitude, l'attention, l'écoute sont perçues comme moins conciliables avec ce qu'on attend d'un leader tel que le charisme, l'autorité, la directive. Au regard des données collectées, l'autorité ou la légitimité ne naît pas uniquement de leur position de cheffe, mais se négocie et se bâti dans les interactions avec leurs collaborateurs administratifs, les enseignants et les parents.

À la lumière des résultats recueillis notre analyse invite également le modèle du leadership transformationnel de Bass

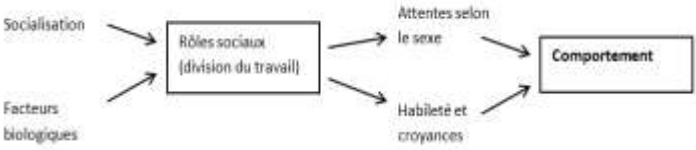
et Avolio. Dans le prolongement du fondateur Bass (1985), ce modèle décrit le leader transformationnel comme celui qui, dans sa gouvernance, mobilise et transforme ses collaborateurs autour d'une vision commune, collective. Les travaux de Bass et Avolio marque un arrêt également sur l'influence, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée. Appliquer au contexte scolaire, ces dimensions permettent d'appréhender le leadership au-delà d'un simple exercice de l'autorité. Elles sont perçues comme l'aptitude à mobiliser les autres autour d'une vision commune, à accompagner leur développement personnel et à favoriser leur implication continue et collective en vue d'atteindre les objectifs fixés. Cette optique est d'autant plus importante qu'elle nous permet d'analyser les pratiques décrites par les participantes, d'autant plus qu'elles ont tendance à privilégier le soutien de leurs collaborateurs, la communication, l'écoute active, la mobilisation et la quête de solutions collectives. Ces résultats s'alignent avec les travaux de Gilligan (1993) qui concluent que les femmes sont susceptibles de changer les entreprises et les humaniser en développant des aptitudes telles que la communication ou l'écoute. Les figures ci-après illustrent les expériences que vivent les directrices au poste de direction d'école.

**Figure 1 :** Modèle conceptuel pour les théories de la congruence des rôles




**Source** : Adapté de Eagly et Karau (2002)

**Figure 2 : Théorie des rôles sociaux**




**Source** : Eagly, A. H. (1987)

Les deux théories mobilisées ne viennent pas à différencier « femme » et « homme » dans la gestion de direction d'école, mais plutôt d'ouvrir une lucarne dans laquelle certaines qualités habituellement reliées au féminin trouvent une reconnaissance professionnelle. Une étude récente Chellabi (2024) va ce dans ce sens. L'auteur montre que la gestion participative des femmes prône l'incitation à la prise d'initiative et repose sur l'importance du bien être individuel au travail. Dans le milieu éducatif, cet aspect est extrêmement important, en ce sens que le style de leadership exercé peut s'avérer déterminant pour la mission de l'école et la réussite scolaire. L'organisation du travail à l'école doit viser à rendre la plus accessible et plus agréable pour contribuer à une meilleure réussite de l'élève.

Cette combinaison de théories mobilisées nous éclaire sur la réalité du contexte ivoirien. Comme indiqué plus haut, les données sur le leadership dans le secteur d'éducation, les femmes sont sous-représentées aux postes de direction d'école. Cette situation a conduit l'IIPE-UNESCO à formuler des recommandations allant dans le sens du renforcement des capacités en leadership transformateur, la gestion plus rigoureuse et efficace, les réseaux professionnels et le mentorat. Ainsi, les résultats de la présente recherche suggèrent un processus de construction de la légitimité par laquelle les directrices affirment leur autorité professionnelle, leurs relations interpersonnelles ainsi que leur capacité à transformer l'école. Loin d'opposer un leadership « féminin » et leadership « masculin », l'étude ouvre la question de la place des femmes dans le processus de décision institutions scolaires.

Les données ont montré qu'en dirigeant leurs établissements les directrices influencent les autres par leur compétence (connaissance et expérience) et par leur charisme c'est à dire la capacité d'exercer un ascendant sur les autres du

fait de leur forte personnalité dont elles jouissent. Selon Kaser et al. (2011) quand le leader impose des règles, aux autres, il exerce son pouvoir légitime. Si cette légitimité est reconnue entièrement aux femmes enquêtées, cela renforcerait davantage leur pouvoir. Ces dames aux postes de direction assument leur fonction en agissant avec la manière pour amener leurs collaborateurs à travailler dans la perspective de l'atteinte des objectifs pédagogique et la réussite des apprenants. L'importance de la reconnaissance de la légitimité professionnelle des directrices enquêtées est révélée dans cette étude, même si l'autorité de celles-ci n'est acceptée systématiquement. En effet, ces femmes leaders en plus du pouvoir qu'elles exercent doivent mobiliser davantage leurs aptitudes et leurs compétences à réussir dans le management de leurs écoles. En réalité la communauté attend qu'elles démontrent qu'elles méritent leur position de leader. Cette dimension peut être analysée au regard du modèle de la congruence d'Eagly et Karau (2002) selon laquelle normes sociales n'admettent toujours les qualités du leader chez les femmes. Cette perception est reprise par l'étude de Wolle (2024) dans laquelle les stéréotypes de genre et l'accès aux postes de direction scolaire entrent en conflit. Le rôle des représentations sociales, des responsabilités familiales et des perceptions des acteurs en ce qui concerne les questions d'accès aux postes de chef d'établissement y est fortement débattu.

Bien que notre recherche éclaire sur le leadership déployé par les femmes chefs d'établissements, elle comporte des limites qu'il importe de relever. Ainsi, nous invitons à une interprétation des résultats dans le cadre spécifique de cette étude. Elle se limite à la spécificité du contexte étudié et des caractéristiques des participantes. Pour ces raisons, les résultats ne sauraient être généralisés à l'ensemble des femmes au poste de direction. Une étude approfondie pourrait nous amener à

analyser les leviers transformateurs utilisés par les femmes pour optimiser la performance de leurs collaborateurs et par ricochet le rendement scolaire des apprenants.

## Conclusion

L'objectif de cette étude est d'analyser les traits particuliers du leadership deployés par les femmes responsables d'établissements scolaires, en mettant en lumière les dimensions realtionnelles, communicationnelles et transformationnelles de leurs pratiques quotifdiennes. Nous avons relevé qu'au-delà de la détention d'une autorité liée à leur poste, les directrices enquêtées ont la capacité de construire des relations professionnelles, à mobiliser leurs collaborateurs autour d'une vision collective, à réguler leurs interactions et à donner du sens à ce qu'elles entreprennent collégialement au quotidien avec l'ensemble de leurs agents. Elles parviennent à faire en sorte que les membres de leurs équipes assument leur responsabilité et atteignent des objectifs ambitieux mais réalisables ainsi que leur désir de réussir la mission qui leur sont confiée, à savoir la réussite scolaire des apprenants.

La complémentarité des approches théoriques convoquées (Eagly et Karau, 2002 ; Eagly 1987) sert à montrer que les représentations du leadership sont façonnées par les comportements attendus des femmes et des hommes, les stéréotypes de genre encrés dans les normes sociales. De même, le modèle de Moorosi et Grant (2020) a permis d'illustrer la construction des identités de leadership des femmes leaders. Pour répondre à la question de recherche de départ, l'étude

Cette étude est une recherche de type qualitatif exploratoire avait pour but d'analyser les caractéristiques du leadership féminin à l'aune de la légitimité de l'exercice de l'autorité et des normes sociaux dans le contexte scolaire. Un échantillon composé de quatre femmes directrices des

établissements d'enseignement secondaire a été mobilisé grâce à la technique de l'échantillonnage en boule de neige. L'étude a eu recours aux entretiens individuels et collectifs comme technique et le guide d'entretien comme outils de collecte de données. Les données ont été recueillies au moyen d'entretiens semi-structurés auprès des femmes directrices.

Les résultats aident également à comprendre les collisions générées par les idées préconçues liées au leadership féminin et les exigences associées à la manifestation de l'autorité. À ce niveau, les compétences communicationnelles, relationnelles, et l'écoute active observées chez les directrices enquêtées peuvent être comprise comme des caractéristiques de construction et de reconnaissance de leur pouvoir, plutôt que comme l'affirmation d'orientation féminine naturelles. Par ailleurs l'approche développée par Gilligan (1993) permet de cerner l'intérêt des rapports sociaux incarnés dans la dimension éthique et la responsabilité assumée par les femmes leaders enquêtées. Celles-ci accordent un sens particulier aux interactions qu'elles nourrissent avec leurs proches collaborateurs, les enseignants, les élèves et les parents en vue d'assurer la performance de leurs institutions scolaires.

Ainsi cette étude, du point de vue scientifique, documente la tendance managériale des femmes dans le contexte scolaire et les perceptions normées du genre liées au rôle de dirigeant. Cette recherche suggère de privilégier l'analyse des pratiques du leadership telles qu'observées chez les femmes sans préjuger de leur légitimité ou de leur autorité. D'un point de vue pratique les résultats de cette étude appellent l'importance de renforcer la formation des acteurs éducatifs sur les questions communicationnelles, relationnelles, de l'accompagnement et du leadership transformationnel.

**Références**

BASS Bernard M. et AVOLIO Bruce J. (Eds.), 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Sage Publications, London

BERGERON Pierre G., 2006. *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*, 4è édition, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal

BOUTIN Gérald, 2007, *L'entretien de groupe en recherche et formation,* Éditions Nouvelles AMS, Montréal

BOUTIN Gérald, 2008. *L'entretien de recherche qualitatif*, Presses de l'Université du Québec, Québec, Montréal

BRION Corinne et AMPAH-MENSAH Alfred, « Changing cultural norms through education: voices from Ghanaian women principals», International Journal of Educational Management, 2021/35, N° 7, pp. 1458 à 1475.

BURNS James MacGregor, 1978. *Leadership*, Harper & Row, New York

CHELLABI Amale, « Le leadership transformationnel féminin Une approche innovante pour le changement. Organisationnel », Information Systems Management & Innovation ISMI Journal, 2024/8, N°1, pp. 31 à 46.

EAGLY Alice H., 1987. *Sex Differences in Social Behavior : A Social-Role Interpretation*. 1st Edition, Lawrence Erlbaum Associates, New York, 192 p.

EAGLY, Alice H., et KARAU, Steven. J. « Role congruity theory of prejudice toward female leaders », Psychological Review, 2002/109, N°3, pp. 573 à 598.

EAGLY Alice H. et CARLI Linda L. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence, The Leadership Quarterly, 2003/14, N°6, pp. 807 à 834.

EAGLY Alice H., JOHANNESEN-SCHMIDT Mary et VAN ENGEN Marloes L.,. «Transformational, Transactional,

and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta- Analysis Comparing Women and Men », Psychological Bulletin, 2003/129, N°4, pp. 569 à 591. https://doi.org/:10.1037/0033-2909.129.4.569.

GAUDREAU Louise, 2011. *Guide pratique pour créer et évaluer une recherche scientifique en éducation,* Guérin-Éditeur, Québec, Montréal

GILLIGAN Carol, 1993. *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press, Cambridge

GIRARD Luc et GBA Daouda, « Leadership pédagogique et écoles performantes », Education Canada, 2010/39, N°2, pp. 8 à 12.

HARDING Joseph, « Les principes fondamentaux du leadership inclusif », Revuemilitaire canadienne, 2016/16, N°4, pp. 62 à 67.

IIEP-UNESCO, 2026a. *Côte d'Ivoire : transformer l'éducation grâce au leadership des femmes*. Disponible à l'adresse : https://www.iiep.unesco.org/fr/articles/cote-divoire-transformer-leducation-grace-au-leadership-des-femmes?utm_source=chatgpt.com. Consulté le 15/09/2026 à 19 H.

IIEP-UNESCO, 2026b. *Côte d'Ivoire : Le leadership des femmes pour la réussite scolaire – WiLL. Disponible à l'adresse* : https://www.iiep.unesco.org/fr/projet/leadership-des-femmes-will. Consulté le 15/09/2026 à 19H 43 min.

IIEP-UNESCO, 2026 c. *Côte d'Ivoire : Générer de nouvelles connaissances sur le leadership des femmes dans l'éducation*. Disponible à l'adresse : https://www.iiep.unesco.org/fr/articles/generer-de-nouvelles-connaissances-sur-le-leadership-des-femmes-dans-leducation. Consulté le 15/09/ 2026 à 19 h 52 min.

KASER Joyce, MUNDRY Susan., E-STILES Katherine et LOUCKS-HORSLEY Susan, 2011. *Le leadership scolaire au*

*quotidien : 124 actions pour enrichir sa pratique*, Adaptation de L. BESSETTE, partie 1, Editions La Chenelière, Montréal, p. 3 à 67.

KOFFI N'guessan Adjoua Kloblé Paule-Hélène et EHUI Prisca Justine, « Étude descriptive des caractéristiques de la femme leader en milieu rural Ivoirien », La Revue Africaine des Sciences Sociales, Pensées genre. Penser autrement, 2022/I, N°2, pp. 20 à 35.

LEITHWOOD Kenneth, HARRIS Alma et HOPKINS David, « Seven strong claims about successful school leadership, School Leadership & Management », 2008/28 N°1, pp. 27 à 42.

LUNION Bénédicte, 2023. *Leadership des Directions d'établissement scolaire de niveau primaire en vue de l'amélioration de la réussite des élèves en Côte d'ivoire*, [Thèse de Doctorat], Université du Québec À Montréal, Montréal.

MOOROSI Pontso, « Constructions of Leadership Identities via Narratives of African Women School Leaders », Frontiers in Education, 2020/5, 86, pp. 1 à 11.

N'DA Paul, 2015. *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines. Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article,* L'Harmattan, Paris :

OYENIRAN Rassidy et ANCHOMESE Ishmael Bonjah, « Women's Leadership Experiences: A Study of Ivorian Women Primary School Principals », Journal of Educational Issues, 2018/4, No. 1, pp. 148 à 173

OYENIRAN Rassidy et ZHANG Lili, « How Do Females Deal with Hindrances in School Headship? Evidence from the Ivorian Context », European Journal of Educational Sciences, 2020/7, No. 2, pp. 116–127.

OYENIRAN Rassidy et OUATTARA Souleymane, 2026. *Sensibilité éthique des Directrices dans le management des établissements scolaires à Abidjan (Côte d'Ivoire)*, IIe COLLOQUE INTERNATIONAL PLURIDISCIPLINAIRE- GIS-PGPA des 6, 7 et 8 Mai 2026, Acte du colloque Scientifique Petites et Grandes

Victoires de la Femme au développement de l'Afrique, Groupement d'Intérêt Scientifique, Pensées genre, Penser autrement, 283-295

PATTON Michael Quinn, 2014. *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice,* SAGE Publications, Thousand Oaks, California, 832 pages.

PONT Beatriz, NUSCHE Deborah et MOORMAN Hunter, 2008. *Améliorer la direction des établissements scolaires. Politiques et pratiques*. Paris : Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), Disponible à l'adresse : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2008/07/improving-school-leadership-volume-1_g1gh8f44/9789264044739-fr.pdf, Consulté le 03/09/2026 à 11 h.

UNESCO, 2024. *Leadership in education*. *Lead for learning*. Global Education Monitoring Report, Disponible à l'adresse : https://www.unesco.org/gem-report/en/publication/leadership, Consulté le 16/09/2026 à 18 h.

UNESCO, 2026. *Côte d'Ivoire : transformer l'éducation grâce au leadership des femmes,* Disponible à l'adresse : https://www.iiep.unesco.org/fr/articles/cote-divoire-transformer-leducation-grace-au-leadership-des-femmes?utm_source=chatgpt.com, Consulté le 15/09/2026 à 19 heures 25 minutes.

UNICEF, 2022. *Augmenter la représentation des femmes dans la direction des écoles : Une voie prometteuse pour l'amélioration de l'apprentissage*, Disponible à l'adresse :https://www.unicef.org/innocenti/media/4641/file/UNICEF-Augmenter- representation-femmes-direction-des-ecoles-2022.pdf, Consulté le 15/09/2026 à 20 heures 40 minutes.

UNICEF, 2023. *DMS Côte d'Ivoire : Les effets liés à la présence de directrices d'école et d'enseignantes sur l'éducation des garçons et*

*des filles*, Disponible à l'adresse : https://www.unicef.org/innocenti/media/2956/file/UNICEF-DMS%20Cote-dIvoire-Female-Heads-11.09.2023-FR.pdf, Consulté le 15/09/2026 à 20 heures.

VAN DER MAREN Jean-Marie, 2004. *Méthodes de recherche pour l'éducation*, Édition De Boeck, Bruxelles

WOLLE Getu, « Gender stereotypes and contributing factors for the gender gap in the school leadership position in North Wello Zone: Ethiopia », Cogent Education, 2024/11, No.1, pp. 1 à 16.