African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

SE RETIRER SANS PARTIR : ÉQUITÉ SALARIALE PERÇUE ET DÉMISSION SILENCIEUSE DES FEMMES CADRES DANS LE SECTEUR PRIVÉ MAROCAIN

WITHDRAWING WITHOUT LEAVING: PERCEIVED PAY EQUITY AND QUIET QUITTING AMONG WOMEN MANAGERS IN MOROCCO'S PRIVATE SECTOR.

Auteur 1 : Fatim Zahra AIT BOUNSSIYAL.
Auteur 2 : Ridouane MESSAOUDI.

AIT BOUNSSIYAL, Doctorante en Sciences de Gestion, NPG, FSJES, UCA-Marrakech

MESSAOUDI, Enseignant-Chercheur, LAREMO, ENCG-USMS, Beni Mellal

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : AIT BOUNSSIYAL .Fz & MESSAOUDI .R (2026) « L SE RETIRER SANS PARTIR : ÉQUITÉ SALARIALE PERÇUE ET DÉMISSION SILENCIEUSE DES FEMMES CADRES DANS LE SECTEUR PRIVÉ MAROCAIN », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 029.

DOI : 10.5281/zenodo.23921857.
Copyright © 2026 – ASJ

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Résumé

Cet article examine la manière dont les femmes cadres du secteur privé perçoivent l'équité de leur rémunération et comment cette perception s'articule à leur engagement au travail. Mobilisant la théorie de l'équité, les approches de la justice organisationnelle et la théorie du contrat psychologique, il interroge la démission silencieuse, définie comme une réduction volontaire de l'investissement au strict périmètre du poste, comme une réponse possible à l'iniquité salariale perçue. Sur le plan méthodologique, l'étude adopte une démarche qualitative exploratoire fondée sur dix entretiens semi-directifs menés auprès de femmes cadres exerçant dans des entreprises privées marocaines de secteurs variés (industrie, assurance, logistique, hôtellerie, agroalimentaire, etc.) et réparties dans huit villes. Âgées de 29 à 49 ans, avec une ancienneté de 3 à 12 ans, elles occupent des fonctions de responsabilité allant de la gestion de projet à la direction administrative et financière. Les entretiens ont été analysés au moyen d'une analyse thématique hybride. Les résultats illustrent le rôle des comparaisons professionnelles, de l'opacité des décisions salariales et des promesses de reconnaissance non tenues dans la dégradation de la confiance envers l'employeur. Le retrait concerne principalement les contributions discrétionnaires, tandis que les responsabilités formelles demeurent assumées ; il ne constitue toutefois pas une réponse systématique, certaines trajectoires privilégiant la négociation ou la préparation d'un départ. Les récits font également apparaître une reprise possible de l'engagement lorsque la correction salariale s'accompagne d'explications crédibles et d'engagements respectés. Cette analyse articule ainsi justice perçue, confiance et ajustement de l'investissement, et souligne l'intérêt managérial de procédures transparentes et de voies de recours accessibles.

Mots-clés : équité salariale ; justice organisationnelle ; démission silencieuse ; contrat psychologique ; femmes cadres ; secteur privé ; Maroc.

Abstract

This article examines how women managers in the private sector perceive pay equity and how these perceptions relate to their work engagement. Drawing on equity theory, organizational justice approaches, and psychological contract theory, it explores quiet quitting, defined as the deliberate restriction of effort to the strict boundaries of the job, as a possible response to perceived pay inequity. Methodologically, the study adopts an exploratory qualitative approach based on ten semi-structured interviews with women managers working in Moroccan private companies across a range of sectors (manufacturing, insurance, logistics, hospitality, agri-food, digital services, among others) and located in eight cities. Aged 29 to 49, with 3 to 12 years of organizational tenure, they hold positions of responsibility ranging from project management to administrative and financial direction. The interviews were analyzed through a hybrid thematic analysis. The findings illustrate the role of professional comparisons, opaque pay decisions, and unfulfilled promises of recognition in eroding trust in the employer. Withdrawal mainly affects discretionary contributions, while formal responsibilities continue to be fulfilled. It is not, however, a systematic response: some trajectories involve negotiation or preparation for departure. The narratives also illustrate the possibility of renewed engagement when pay corrections are accompanied by credible explanations and fulfilled commitments. This analysis thus links perceived justice, trust, and adjustments in work effort, while highlighting the managerial value of transparent procedures and accessible avenues of recourse.

Keywords: pay equity; organizational justice; quiet quitting; psychological contract; women managers; private sector; Morocco.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Introduction

L'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes compte parmi les principes les plus solidement consacrés du droit social contemporain, et parmi les plus imparfaitement appliqués. Au Maroc, le Code du travail interdit toute discrimination salariale entre les sexes pour un travail de valeur égale (loi n° 65-99, art. 346), principe que la Constitution de 2011 inscrit dans l'horizon plus large de la parité (art. 19) et que le pays a souscrit au plan international en ratifiant la Convention n° 100 de l'Organisation internationale du travail. Pourtant, les données disponibles témoignent d'un écart persistant. Selon le Haut-Commissariat au Plan (HCP, 2024), le salaire moyen des hommes excède celui des femmes d'environ 43 % dans le secteur privé, contre 2,4 % seulement dans le secteur public ; parmi les salariés diplômés de l'enseignement supérieur, le salariat privé explique à lui seul près de 79 % de l'écart observé. Le secteur privé apparaît ainsi comme le lieu principal où se fabriquent les inégalités de rémunération entre les sexes.

Ce constat prend un relief particulier dans un marché du travail où la participation féminine reste parmi les plus faibles au monde : en 2024, le taux d'activité des femmes s'établissait à 19,8 %, contre 69 % pour les hommes, et à 33,9 % pour les femmes diplômées âgées de 25 à 59 ans, contre 92,1 % pour leurs homologues masculins (HCP, 2025). Les femmes cadres du secteur privé constituent donc une population à la fois minoritaire et stratégique : elles ont franchi les barrières de l'accès à l'emploi qualifié, mais demeurent exposées à des écarts de rémunération dont la part « non expliquée » par les caractéristiques productives renvoie, dans la littérature, à des mécanismes discriminatoires (Blau et Kahn, 2017).

Parallèlement, la période post-pandémique a vu émerger dans le débat public, puis dans la recherche en gestion, la notion de *quiet quitting*, que l'on traduira ici par **démission silencieuse**. Le terme désigne la posture de salariés qui, sans quitter leur emploi, cessent de s'investir au-delà de ce que leur contrat exige strictement. Dans son rapport *State of the Global Workplace 2023*, l'institut Gallup classe 59 % des salariés interrogés dans le monde dans cette catégorie de salariés « non engagés » (Gallup, 2023). Si le phénomène fait l'objet d'une attention croissante (Formica et Sfodera, 2022 ; Hamouche *et al.*, 2023), ses déterminants restent encore peu théorisés, et sa dimension genrée est largement inexplorée.

C'est à la jonction de ces deux littératures que se situe cet article, qui porte sur la perception de l'équité salariale par les femmes cadres du secteur privé marocain et sur ses effets sur leur engagement au travail. Notre proposition de départ est que la démission silencieuse peut constituer, pour des femmes cadres confrontées à une iniquité salariale perçue, une forme de

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

réponse rationnelle et peu coûteuse : un retrait qui rééquilibre l'échange sans exposer à la sortie ni aux risques de la prise de parole. Nous formulons ainsi la question de recherche suivante : **comment la perception de l'équité salariale influence-t-elle l'engagement des femmes cadres du secteur privé, et dans quelle mesure la démission silencieuse constitue-t-elle une réponse à l'iniquité perçue ?**

Trois sous-questions guident l'enquête : (1) comment les femmes cadres construisent-elles leur jugement d'équité salariale, et quels référents de comparaison mobilisent-elles ? (2) Quelles dimensions de la justice organisationnelle, distributive, procédurale, interactionnelle, pèsent le plus dans ce jugement ? (3) Comment l'iniquité perçue se traduit-elle en comportements de retrait, et quels facteurs orientent le choix entre retrait silencieux, prise de parole et départ ?

L'objectif de cette recherche est double. Il s'agit, d'une part, de comprendre comment les femmes cadres construisent leur jugement d'équité salariale et, d'autre part, d'examiner dans quelle mesure ce jugement se traduit par un retrait de l'investissement au travail. Nous cherchons ainsi à dégager des pistes managériales en matière de transparence salariale et de procédures de révision. À cette fin, nous mobilisons une démarche qualitative exploratoire, fondée sur dix entretiens semi-directifs menés auprès de femmes cadres exerçant dans des entreprises privées au Maroc, et analysés au moyen d'une analyse thématique hybride.

L'article s'organise en trois sections. La première présente le cadre théorique mobilisé, croisant la théorie de l'équité, les approches de la justice organisationnelle et la théorie du contrat psychologique. La deuxième expose la démarche méthodologique : terrain, échantillon, collecte et analyse des données. La troisième présente les résultats et la discussion, avant de conclure sur les apports théoriques, les implications managériales et les limites de la recherche.

1. Cadre théorique

1.1. L'équité salariale : de la norme juridique à l'expérience de justice

1.1.1. L'écart salarial entre les sexes : mesures et explications

La littérature économique distingue classiquement deux composantes de l'écart salarial entre les sexes : une part « expliquée » par des différences observables de caractéristiques (formation, expérience, secteur, profession, temps de travail) et une part « non expliquée », généralement interprétée comme la trace de discriminations. Dans leur synthèse de référence, Blau et Kahn (2017) montrent que l'écart s'est nettement réduit aux États-Unis depuis les années 1980, sous l'effet du rattrapage éducatif des femmes, mais que sa réduction ralentit à mesure que l'on monte dans la distribution des salaires. La ségrégation professionnelle et sectorielle en constitue désormais le principal facteur explicatif, tandis qu'une part résiduelle significative demeure inexpliquée.

Goldin (2014) déplace l'analyse vers l'organisation du travail elle-même : dans les emplois qualifiés, les écarts tiennent largement à la manière dont les entreprises rémunèrent de façon disproportionnée la disponibilité temporelle et la continuité de présence. Les postes d'encadrement, qui valorisent les horaires longs et imprévisibles, pénalisent mécaniquement celles qui assument l'essentiel des responsabilités familiales, la « seconde journée » analysée par Hochschild et Machung (1989). L'inégalité salariale n'est donc pas seulement une question de grilles ; elle est encastrée dans des normes temporelles et des modèles de carrière construits autour d'un salarié implicitement masculin.

C'est précisément ce que la sociologie des organisations genrées a mis en évidence. Pour Acker (1990), les organisations ne sont pas des cadres neutres dans lesquels s'insèreraient des individus sexués : les hiérarchies, les définitions de postes et les systèmes d'évaluation reposent sur une figure abstraite du travailleur entièrement disponible. Acker (2006) prolonge cette analyse avec la notion de « régimes d'inégalités », qui désigne l'ensemble des pratiques et des processus, souvent peu visibles, par lesquels les organisations reproduisent les écarts de classe, de genre et de race. Les travaux de Castilla (2008) et de Castilla et Benard (2010) en offrent une illustration empirique frappante : à évaluations de performance identiques, les femmes perçoivent des augmentations moindres, et les organisations qui se réclament explicitement du mérite peuvent paradoxalement accentuer ces biais.

Ces mécanismes prennent une forme particulière dans l'accès aux responsabilités. La métaphore du « plafond de verre » a progressivement été complétée par celle du « labyrinthe » (Eagly et Carli, 2007), qui insiste sur la multiplicité des obstacles jalonnant les carrières

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

féminines, et par celle de la « falaise de verre » (Ryan et Haslam, 2005), qui décrit la tendance à confier aux femmes des postes de direction plus risqués. Pour les femmes cadres, l'écart de rémunération est donc rarement un fait isolé : il s'inscrit dans une trajectoire où se cumulent des écarts de promotion, de primes, d'avantages et de reconnaissance.

1.1.2. L'équité perçue : théorie de l'équité et justice organisationnelle

Si l'écart salarial se mesure, l'équité salariale se perçoit. Les comportements des salariés ne réagissent pas aux écarts statistiques en tant que tels, mais au jugement qu'ils portent sur la justice de leur situation. La théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965) fournit le socle de cette approche. Selon Adams, l'individu compare le rapport entre ses contributions (formation, expérience, effort, responsabilités) et ses rétributions (salaire, reconnaissance, avantages) à celui d'un ou plusieurs référents. Lorsque ces rapports divergent à son détriment, il éprouve un sentiment d'iniquité générateur de tension, qu'il cherche à réduire par divers moyens : demander une rétribution supplémentaire, réévaluer ses comparaisons, changer de référent, quitter la situation, ou réduire ses propres contributions. Cette dernière stratégie, documentée empiriquement dès les travaux de Greenberg (1990) sur les réactions aux baisses de salaire, occupe une place centrale dans notre raisonnement.

La recherche sur la justice organisationnelle a ensuite élargi le cadre d'Adams, en montrant que les salariés évaluent non seulement les résultats obtenus, mais aussi les processus et les interactions qui y conduisent (Greenberg, 1987). La justice distributive porte sur l'équité des rétributions elles-mêmes. La justice procédurale concerne l'équité des règles et des procédures de décision ; Leventhal (1980) en a précisé les critères : cohérence, absence de biais, exactitude de l'information, possibilité de correction, représentativité et éthique. La justice interactionnelle, introduite par Bies et Moag (1986), renvoie à la qualité du traitement interpersonnel reçu lors de la mise en œuvre des décisions ; Colquitt (2001) l'a scindée en deux dimensions, interpersonnelle (respect, dignité) et informationnelle (explications, transparence). Les méta-analyses montrent que ces dimensions ont des effets distincts : la justice distributive prédit davantage la satisfaction à l'égard des résultats, tandis que la justice procédurale prédit plus fortement l'attachement à l'organisation et la confiance envers sa direction (Colquitt *et al.*, 2001 ; Folger et Konovsky, 1989).

Cette distinction est décisive pour notre objet. Dans de nombreuses entreprises, les politiques de rémunération des cadres reposent sur une forte part d'individualisation (négociation à l'embauche, primes discrétionnaires, augmentations au mérite) et sur une faible transparence. Une rémunération jugée insuffisante peut ainsi être d'autant plus mal vécue qu'elle résulte de

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

procédures opaques et qu'elle n'est accompagnée d'aucune explication : l'iniquité perçue porte alors moins sur le montant que sur le sentiment d'un système qui échappe à toute justification.

1.1.3. Le paradoxe de la salariée satisfaite et la question de la comparaison

Un apport majeur de la psychologie sociale réside dans la mise en évidence d'un paradoxe : les femmes, bien qu'objectivement moins bien rémunérées, déclarent souvent une satisfaction salariale comparable, voire supérieure, à celle des hommes. Crosby (1982) a décrit ce phénomène comme le « paradoxe de la travailleuse satisfaite ». Plusieurs explications ont été avancées. Les femmes tendraient à se comparer à d'autres femmes ou à leur propre situation passée plutôt qu'aux hommes occupant des postes équivalents ; elles développeraient un sentiment de « droit » (*entitlement*) plus faible quant à ce qu'elles estiment mériter (Major, 1994) ; enfin, la reconnaissance d'une discrimination personnelle serait psychologiquement coûteuse et souvent minimisée.

Ce paradoxe invite à la prudence méthodologique : l'absence de plainte ne signifie pas l'absence d'iniquité perçue. Il suggère aussi que la prise de conscience de l'iniquité peut être déclenchée par des événements particuliers — découverte fortuite du salaire d'un collègue, promotion refusée, arrivée d'un nouveau recruté mieux payé — qui modifient brutalement le référent de comparaison. L'étude de ces « moments de bascule » constitue l'un des intérêts d'une approche qualitative.

1.2. La démission silencieuse : genèse et contours d'un concept émergent

Popularisée en 2022 par les réseaux sociaux, l'expression *quiet quitting* désigne la décision de s'en tenir aux tâches prévues par le contrat de travail, sans heures supplémentaires non rémunérées, sans disponibilité hors horaires et sans engagement discrétionnaire dans des projets non obligatoires. Le salarié ne démissionne pas : il « démissionne » de l'idée selon laquelle le travail devrait occuper une place centrale et extensible dans sa vie. Formica et Sfodera (2022) y voient, avec la « Grande Démission », l'un des deux visages d'un même déplacement des attentes à l'égard du travail. Mahand et Caldwell (2023) en soulignent les causes organisationnelles — défaut de reconnaissance, management peu soutenant, perte de sens — et y voient un signal adressé aux dirigeants plutôt qu'une simple défaillance individuelle.

Sur le plan conceptuel, la démission silencieuse n'est pas une notion entièrement nouvelle. Hamouche *et al.* (2023) montrent qu'elle recoupe plusieurs construits établis, sans s'y réduire. Elle s'apparente au désengagement au sens de Kahn (1990), défini comme le retrait de l'énergie physique, cognitive et émotionnelle investie dans le rôle professionnel, et constitue l'inverse de l'engagement au travail, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption (Schaufeli *et*

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

al., 2002). Elle rejoint aussi la réponse de négligence (*neglect*) décrite dans le modèle de Farrell (1983) et de Rusbult *et al.* (1988), qui désigne une réduction passive de l'effort face à l'insatisfaction. Elle se distingue toutefois de ces notions par deux traits : son caractère délibéré et assumé, souvent présenté comme une stratégie de protection de soi plutôt que comme une défaillance ; et le maintien d'un niveau de performance conforme aux exigences formelles du poste. La démission silencieuse ne relève donc ni de la faute ni du sabotage ; elle consiste à retirer ce qui relevait du don.

La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) éclaire cette dimension protectrice : lorsque les individus perçoivent une menace de perte de ressources ou un investissement sans retour, ils tendent à préserver les ressources qui leur restent. Le modèle exigences-ressources (Bakker et Demerouti, 2007) conduit à une lecture voisine : un déséquilibre durable entre exigences élevées et ressources insuffisantes, dont la rémunération et la reconnaissance font partie, érode l'engagement. Pour des femmes cadres soumises à la double contrainte des exigences professionnelles et des responsabilités familiales, la démission silencieuse peut ainsi apparaître comme une manière de rétablir un équilibre de ressources que l'organisation ne garantit pas.

1.3. De l'iniquité perçue au retrait silencieux : articulation théorique

Trois cadres complémentaires permettent de relier l'iniquité salariale perçue à la démission silencieuse.

Le premier est celui de l'échange social (Blau, 1964 ; Cropanzano et Mitchell, 2005). La relation d'emploi y est conçue comme un échange qui dépasse les termes du contrat : l'organisation offre rémunération, reconnaissance et perspectives ; le salarié répond par un engagement qui excède souvent ses obligations formelles. Cet échange repose sur une norme de réciprocité. Lorsque le salarié estime que l'organisation ne respecte pas sa part, la réciprocité joue en sens inverse : il ajuste à la baisse ce qu'il donne au-delà du contrat. La démission silencieuse peut ainsi être interprétée comme le retrait de la part discrétionnaire de l'échange.

Le deuxième est celui du contrat psychologique, défini par Rousseau (1989) comme l'ensemble des croyances d'un salarié quant aux obligations réciproques qui le lient à son employeur. Ces croyances englobent des promesses implicites — progression, reconnaissance des efforts, traitement équitable — que la rémunération vient matérialiser. Morrison et Robinson (1997) distinguent la rupture perçue du contrat, constat cognitif d'une promesse non tenue, de sa violation, réaction émotionnelle de colère et de trahison. La méta-analyse de Zhao *et al.* (2007) confirme que la rupture du contrat psychologique réduit la satisfaction, l'implication

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

organisationnelle et les comportements de citoyenneté, c'est-à-dire précisément les contributions discrétionnaires dont la démission silencieuse marque le retrait. Pour une femme cadre, la découverte d'un écart salarial avec un homologue masculin peut constituer l'un de ces événements de rupture.

Le troisième cadre est celui des réponses à l'insatisfaction. Hirschman (1970) a proposé de distinguer la sortie (*exit*), la prise de parole (*voice*) et la loyauté (*loyalty*) ; Farrell (1983) y a ajouté la négligence. Ce modèle permet de poser une question essentielle : pourquoi, face à l'iniquité, certaines femmes cadres choisiraient-elles le retrait silencieux plutôt que la négociation ou le départ ? La littérature sur le silence organisationnel apporte des éléments de réponse : les salariés se taisent lorsqu'ils jugent la prise de parole inutile ou risquée (Morrison et Milliken, 2000 ; Morrison, 2014). Or, ce risque est genré. Bowles *et al.* (2007) ont montré que les femmes qui négocient leur rémunération sont davantage pénalisées socialement que les hommes, ce qui rend la prise de parole objectivement plus coûteuse pour elles. Quant à la sortie, elle dépend des opportunités offertes par le marché du travail et des contraintes personnelles, qui sont particulièrement fortes dans un contexte de faible participation féminine et de mobilité limitée.

L'articulation de ces cadres conduit à un schéma interprétatif que l'enquête qualitative cherche à éprouver et à enrichir (figure 1). Dans une démarche abductive, ces éléments ne constituent pas des hypothèses à tester statistiquement, mais des propositions de recherche orientant la collecte et l'analyse des données :

- **P1.** Les femmes cadres construisent leur jugement d'équité salariale à partir de comparaisons sociales dont les référents évoluent au fil de la carrière ; l'opacité des procédures de rémunération amplifie le sentiment d'iniquité.
- **P2.** L'iniquité salariale perçue est vécue comme une rupture du contrat psychologique, d'autant plus forte qu'elle est associée à un déficit de justice procédurale et interactionnelle.
- **P3.** Face au coût élevé de la prise de parole et aux contraintes pesant sur la sortie, la démission silencieuse constitue une stratégie de rééquilibrage de l'échange, par réduction des contributions discrétionnaires.
- **P4.** Les contraintes contextuelles (normes de genre, charge familiale, état du marché de l'emploi) modèrent le choix entre retrait silencieux, prise de parole et départ.

Figure 1. Schématisation de la problématique

Antécédents Comparaisons sociales Justice distributive Justice procédurale Justice interactionnelle	→	**Mécanisme** Iniquité salariale perçue ↓ Rupture du contrat psychologique	→	**Réponses** Démission silencieuse (retrait des contributions discrétionnaires) Prise de parole Sortie
Facteurs modérateurs : coût genré de la prise de parole · charge familiale · normes sociales · opportunités du marché de l'emploi				

Source : les auteurs

2. Approche Méthodologique

Le choix de notre approche méthodologique repose sur la cohérence entre trois niveaux : la nature de l'objet étudié, le positionnement épistémologique et le mode de raisonnement. L'objet de la recherche, c'est-à-dire le jugement d'équité salariale et ses effets sur l'engagement, est à la fois subjectif, sensible et encore peu documenté sur notre terrain. Il appelle un positionnement interprétativiste, un raisonnement abductif et, par conséquent, une démarche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs.

Sur le plan épistémologique, notre recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste, qui considère que la réalité sociale est en partie construite par les significations que les acteurs attribuent à leur expérience (Thiétart et al., 2014). L'équité salariale, telle que nous l'avons définie, n'est pas une donnée objective mais un jugement : elle ne se comprend qu'à travers les référents, les récits et les émotions qui la constituent. De même, la démission silencieuse renvoie à des arbitrages intimes, rarement exprimés publiquement. Une posture positiviste, qui traiterait l'équité comme une grandeur mesurable indépendamment de celles qui la ressentent, ou une mesure par questionnaire, les saisirait difficilement.

Quant au mode de raisonnement, il est abductif : il procède par allers-retours entre un cadre théorique initial, qui oriente le regard sans l'enfermer, et un matériau empirique susceptible de faire émerger des dimensions imprévues. Ce choix est cohérent avec le caractère émergent du concept de démission silencieuse et avec l'absence de travaux antérieurs sur notre terrain. Un raisonnement hypothético-déductif aurait supposé un cadre théorique déjà stabilisé, ce qui n'est pas le cas ici. Cette logique justifie le recours à une démarche qualitative exploratoire (Miles et

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

al., 2020), particulièrement adaptée à l'étude de phénomènes sensibles, peu documentés et ancrés dans des contextes spécifiques.

Les données ont été recueillies par entretiens semi-directifs. Cet outil combine la structuration nécessaire à la comparaison entre répondantes et la souplesse requise pour laisser émerger le vécu et le langage propres à chacune (Romelaer, 2005). Il est particulièrement adapté aux sujets sensibles : la rémunération demeure un sujet tabou dans de nombreuses organisations, et la reconnaissance d'un désengagement volontaire peut être perçue comme dévalorisante. La posture d'entretien s'est inspirée de l'entretien compréhensif (Kaufmann, 2016), qui privilégie l'écoute empathique et la construction d'un climat de confiance propice à l'expression d'opinions non conformes.

Le guide d'entretien a été élaboré à partir du cadre théorique, puis ajusté à l'issue des entretiens exploratoires. Il s'organise en six thèmes (tableau 1). Les questions ont été formulées de manière ouverte et non suggestive : le terme de « démission silencieuse » n'a pas été introduit d'emblée, afin de ne pas orienter les réponses ; il n'a été proposé qu'en fin d'entretien, pour recueillir la réaction des participantes à cette catégorie.

Tableau 1. Structure du guide d'entretien

Thème	Objectif	Exemples de questions et de relances
1. Parcours et rapport au travail	Situer la trajectoire et la place du travail dans la vie de la répondante	Pouvez-vous me décrire votre parcours jusqu'à votre poste actuel ? Que représente votre travail pour vous aujourd'hui ?
2. Perception de la rémunération	Saisir le jugement d'équité et les référents de comparaison	Comment jugez-vous votre rémunération au regard de vos responsabilités ? À qui vous comparez-vous ? Comment avez-vous eu connaissance de ces éléments ?
3. Processus de rémunération	Explorer la justice procédurale et informationnelle	Comment votre salaire et vos augmentations sont-ils fixés ? Ces règles vous paraissent-elles claires et appliquées de la même façon pour tous ?
4. Relations et reconnaissance	Explorer la justice interactionnelle	Comment ces questions sont-elles abordées avec votre hiérarchie ? Vous sentez-vous reconnue pour votre contribution ?

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

5. Engagement et retrait	Identifier les comportements d'engagement ou de retrait et leur évolution	Votre manière de vous investir a-t-elle changé au fil du temps ? Que faites-vous aujourd'hui que vous ne faites plus, ou l'inverse ? Qu'est-ce qui a déclenché ce changement ?
6. Voix, sortie et perspectives	Comprendre les arbitrages entre prise de parole, départ et maintien	Avez-vous déjà demandé une révision de votre salaire ? Avez-vous envisagé de partir ? Que pensez-vous de l'expression « démission silencieuse » ?

L'échantillon a été constitué selon une logique d'échantillonnage raisonné, qui vise la pertinence théorique des cas plutôt que leur représentativité statistique (Patton, 2015). Les critères d'inclusion étaient les suivants : être une femme ; occuper une fonction de cadre (encadrement d'équipe ou expertise de niveau cadre) ; exercer dans une entreprise du secteur privé au Maroc ; justifier d'une ancienneté d'au moins trois ans dans l'entreprise actuelle, afin de disposer d'un recul suffisant sur les politiques de rémunération. Une recherche de diversité a guidé la sélection, en termes de secteurs d'activité, de tailles d'entreprise, de fonctions, d'âges et de situations familiales. Le recrutement s'est appuyé sur les réseaux professionnels du chercheur, complétés par une procédure de boule de neige, chaque participante pouvant recommander d'autres profils répondant aux critères.

Au total, dix femmes cadres ont été interrogées. La taille de l'échantillon a été déterminée par le principe de saturation théorique : la collecte a été arrêtée lorsque les derniers entretiens n'apportaient plus de thème nouveau significatif.

Tableau 2. Profil des participantes

Code	Fonction	Secteur et ville	Âge	Ancienneté
FEM01	Responsable contrôle de gestion	Industrie Casablanca	38 ans	7 ans
FEM02	Cheffe de projet informatique	Services numériques Rabat	32 ans	4 ans
FEM 03	Responsable ressources humaines	Logistique Tanger	45 ans	10 ans
FEM04	Responsable commerciale régionale	Distribution Marrakech	36 ans	5 ans

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

FEM05	Responsable qualité	Industrie automobile Kénitra	40 ans	8 ans
FEM06	Cadre experte en conformité	Assurance Casablanca	34 ans	6 ans
FEM07	Responsable exploitation	Hôtellerie Agadir	43 ans	9 ans
FEM08	Responsable marketing	Commerce électronique Casablanca	29 ans	3 ans
FEM09	Directrice administrative et financière	Agroalimentaire Fès	49 ans	12 ans
FEM10	Responsable achats	Services industriels Mohammedia	37 ans	6 ans

Le traitement a été organisé en deux étapes complémentaires. Une exploration lexicale descriptive a d'abord été calculée sur les seules réponses des participantes. Les questions de l'enquêteur, les notices, les titres et les caractéristiques des profils ont été exclus afin d'éviter que leur répétition n'augmente artificiellement les occurrences. Le texte a été converti en minuscules et segmenté en unités alphabétiques, en conservant les accents. Des regroupements explicites de formes ont ensuite été appliqués à quinze entrées sélectionnées pour leur pertinence par rapport à l'objet de recherche.

Ces calculs ont été réalisés par script. Ils ne correspondent ni à une lemmatisation générale ni à un classement exhaustif des mots les plus fréquents. Le tableau lexical présente les formes effectivement regroupées, afin de rendre les résultats vérifiables. Une occurrence est un mot appartenant à la liste de formes d'une entrée ; elle ne représente pas un cas, une unité de sens ou une preuve d'importance analytique. Les expressions comprenant plusieurs mots ne sont pas comptabilisées comme des unités lexicales distinctes.

Une lecture thématique transversale a ensuite été menée à partir des réponses et de leur contexte dans chaque dialogue. Les passages ont été rapprochés selon des catégories initiales issues de l'objet de l'article : comparaison salariale, justice des décisions, attentes de réciprocité, retrait des contributions supplémentaires et arbitrages professionnels. Cette lecture a été affinée en examinant les variations entre récits, notamment la fatigue, les limites horaires présentes avant toute déception et la reprise de l'engagement après correction.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

L'unité d'interprétation retenue est le passage exprimant une idée ou une séquence d'expérience. Un même passage peut contribuer à plusieurs catégories, par exemple lorsqu'une promesse non tenue est suivie d'une perte de confiance et d'une réduction des initiatives. Les extraits utilisés dans la restitution ont été vérifiés dans le corpus et conservés dans leur formulation d'origine. La comparaison inter-cas distingue la situation décrite au moment du dialogue de ses étapes antérieures, afin de ne pas assimiler un retrait passé à une posture actuelle.

3. Résultats de l'analyse du corpus empirique

L'analyse des dix entretiens met en évidence une articulation entre comparaison salariale, appréciation des procédures, confiance et ajustement de l'investissement. Dans le corpus recueilli, une même insatisfaction peut être accompagnée de comportements différents. Inversement, une réduction des heures supplémentaires ou des initiatives ne renvoie pas toujours à une injustice salariale. Les résultats sont présentés en deux temps : une exploration du vocabulaire, puis une analyse des configurations de sens et des trajectoires racontées.

3.1 Exploration lexicale du corpus

Tableau 3 : Occurrences de quinze entrées lexicales sélectionnées

Entrée	Occurrences	Formes regroupées
Travail	21	travail, travaille, travailler, travaillais, travaillons
Salaire	21	salaire, salaires, salariale, salariales, salarial, salariaux
Équipe	17	équipe, équipes
Résultat	15	résultat, résultats
Décision	14	décision, décisions
Augmentation	11	augmentation, augmentations, hausse
Reconnaissance	9	reconnaissance, reconnue, reconnu, reconnues, reconnus
Critère	9	critère, critères
Temps et horaires	9	temps, horaires, heures
Responsabilité	8	responsabilité, responsabilités
Engagement et désengagement	8	engagement, engagée, engagé, engagés, engagées, désengagement, désengagée, désengagé
Confiance	7	confiance
Règle	6	règle, règles
Rémunération	5	rémunération, rémunérations
Effort	5	effort, efforts

Parmi les entrées sélectionnées, travail et salaire totalisent chacun 21 occurrences. Leur présence accompagne des récits qui associent l'appréciation de la rémunération au périmètre

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

professionnel et aux contributions. Le salaire n'est pas seulement présenté comme un revenu permettant de vivre ; il est également discuté au regard des responsabilités assumées, des résultats obtenus et de l'évolution du poste. Cette lecture provient de l'examen des passages concernés et non d'une relation statistique entre mots.

Les entrées équipe, résultat et décision comptent respectivement 17, 15 et 14 occurrences. Elles attirent l'attention sur la place des collectifs de travail et des arbitrages organisationnels dans les récits. Les références aux augmentations, aux critères et aux règles conduisent ensuite à examiner les conditions de production des décisions salariales. Dans plusieurs dialogues, le problème exprimé porte autant sur la possibilité de comprendre ou de contester une décision que sur son montant.

Les entrées reconnaissance et confiance permettent enfin de repérer les passages où l'expérience salariale prend une portée relationnelle. Le vocabulaire du temps et des horaires apparaît dans des situations très différentes : protection après une déception, fatigue, limites préexistantes ou amélioration de la délégation. Le regroupement engagement et désengagement réunit volontairement des formes de sens opposés. Son total ne doit donc pas être interprété comme une mesure de retrait. Plus largement, les comptages ne permettent pas de conclure à des cooccurrences, à une proximité lexicale mesurée ou à une hiérarchie des mécanismes explicatifs.

I. 3.2 Analyse thématique des récits

La lecture du contenu conduit à organiser la restitution autour de six catégories complémentaires. Les codes mentionnés dans le tableau ci-dessous constituent des cas d'appui pour l'interprétation, sans prétendre représenter un décompte exhaustif des passages codés. Les catégories se recouvrent partiellement : un même récit peut illustrer une promesse déçue, une tentative de négociation et un retrait limité à certaines tâches.

Tableau 4 : Organisation des catégories thématiques

Catégorie	Dimensions examinées	Cas d'appui
Construction du jugement d'équité	Référents, comparabilité, périmètre et package	FEM01, FEM02, FEM04, FEM06, FEM09
Lisibilité et contestation des décisions	Critères, stabilité, explications et accès au recours	FEM01, FEM02, FEM03, FEM04, FEM09
Promesses et confiance	Reconnaissance attendue, déception et réciprocité	FEM01, FEM06, FEM07, FEM08, FEM10

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Retrait et limites professionnelles	Contributions supplémentaires, performance, fatigue	FEM01, FEM02, FEM04, FEM05, FEM07, FEM09
Arbitrages et contexte genré	Parole, mobilité, sécurité et disponibilité	FEM03, FEM04, FEM07, FEM08, FEM10
Évolution et reprise de l'engagement	Correction, continuité des actes et moyens	FEM03, FEM09, FEM10

3.2.1 Un jugement d'équité construit à partir de référents évolutifs

Les récits distinguent la satisfaction à l'égard du montant et l'appréciation de sa justice. Une rémunération permettant de vivre correctement peut être reconsidérée lorsqu'une information nouvelle déplace la comparaison vers un collègue, un recrutement récent ou le périmètre actuel du poste. FEM01 décrit ainsi le passage d'un jugement fondé sur la suffisance du revenu à une évaluation centrée sur les responsabilités comparables. FEM06 rapporte un déplacement voisin, de la comparaison avec son précédent emploi à celle avec des fonctions d'expertise proches.

« Mon salaire me permet de vivre correctement. Pendant longtemps, ça suffisait pour que je dise qu'il était juste. Maintenant, je regarde les responsabilités, pas seulement le montant. » (FEM01)

« Je suis entrée avec un salaire qui me paraissait élevé par rapport à mon précédent emploi. Pendant les premières années, je comparais surtout avec mes amies et avec ce que je gagnais avant. » (FEM06)

La découverte d'un écart ne débouche toutefois pas systématiquement sur un jugement d'injustice. FEM02 accepte provisoirement une différence après une explication liée à une compétence spécifique. FEM04 insiste sur les moyens commerciaux et les conditions de calcul des primes, tandis que FEM09 tient compte du package et de l'autonomie. Ces cas montrent, que les référents de comparaison sont discutés plutôt qu'utilisés comme des équivalences immédiates. L'interprétation porte sur la justification perçue d'une différence, sans établir sa réalité ou son origine discriminatoire.

3.2.2 Des procédures opaques qui fragilisent la compréhension des écarts

Une deuxième catégorie concerne l'accès aux critères et la possibilité d'obtenir une réponse. Dans FEM01, la demande de clarification se heurte à des renvois entre les interlocuteurs. Dans FEM06, une étude annoncée reste sans échéance claire. Dans FEM04, un changement des conditions de prime en cours d'année remet en cause la prévisibilité de l'échange. La difficulté ne tient donc pas seulement à une rémunération jugée faible ; elle concerne la capacité à anticiper, à comprendre et à discuter les décisions.

« L'entreprise a modifié le seuil de déclenchement de notre prime après plusieurs mois d'activité. J'avais organisé mon année avec les objectifs annoncés. » (FEM04)

« Mais on reçoit une réponse et on peut demander un second échange. L'an dernier, j'ai contesté une appréciation sur les délais parce qu'un retard venait du client. Elle a été corrigée. » (FEM02

Le contraste avec FEM02 fait apparaître l'intérêt analytique de distinguer résultat défavorable et procédure fermée. La possibilité de réexaminer une évaluation y maintient la crédibilité du dispositif malgré une insatisfaction ponctuelle. FEM09 apporte une autre nuance : une relation directe avec le dirigeant permet d'être entendue, mais ne garantit pas une protection équivalente pour les autres cadres. La satisfaction personnelle peut ainsi coexister avec une critique du fonctionnement collectif. Les dialogues différencient les effets d'un montant, des explications et du traitement reçu pendant la discussion.

3.2.3 La promesse non tenue comme point de rupture de la confiance

Les récits associent plusieurs déceptions à une attente de reconnaissance liée à l'investissement antérieur. FEM07 évoque une reconnaissance annoncée pour un intérim prolongé. FEM08 décrit un salaire initial accepté dans la perspective d'une progression. FEM10 mentionne un résultat qui devait être pris en compte dans son évolution. Dans ces situations, la rémunération matérialise une attente plus large : celle d'un employeur qui respecte les engagements et reconnaît l'élargissement des contributions.

« Pour moi, j'avais travaillé pour l'établissement, pas pour une personne particulière. » (FEM07

« Je n'attendais pas une faveur. J'attendais qu'on examine mon travail avec des critères que je puisse comprendre. Depuis, je crois beaucoup moins aux promesses faites à l'oral. » (FEM01)

La déception se traduit par une relecture des félicitations et des demandes futures. Les signes de reconnaissance verbale deviennent moins convaincants lorsqu'ils ne s'accompagnent pas d'une décision compréhensible. L'analyse distingue ici le constat d'un engagement non respecté et les réactions émotionnelles exprimées, comme la colère ou le sentiment d'être utilisée. Elle ne suppose pas que toutes les attentes étaient contractualisées ou partagées par l'employeur. L'enjeu est la manière dont le récit relie une attente, un événement et une modification de la confiance.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

3.2.4 Un retrait sélectif qui ne se confond pas avec toute limite au travail

Dans FEM01, FEM04, FEM06 et FEM07, les changements décrits portent principalement sur les contributions supplémentaires : analyses proposées spontanément, visites non prévues, préparation du travail d'autres services, présence sur les repos ou initiatives transversales. Les responsabilités centrales restent présentées comme assumées. Le retrait est donc raconté comme une réduction de l'apport discrétionnaire, plutôt que comme un abandon général du poste. Il s'agit de comportements déclarés ; la performance effective n'a pas été observée.

« Je respecte les échéances et je vérifie toujours mes chiffres. En revanche, je ne prépare plus spontanément des analyses supplémentaires pour les autres services. » (FEM01)

La réduction de disponibilité n'est néanmoins pas suffisante pour attribuer une démission silencieuse. FEM02 coupe ses notifications depuis son arrivée tout en maintenant ses initiatives. FEM09 travaille moins le soir parce qu'elle délègue mieux. FEM05 réduit sa participation à des chantiers supplémentaires dans un contexte de surcharge et de fatigue, sans percevoir d'injustice salariale centrale. Ces cas invitent à examiner ensemble la temporalité du changement, sa motivation et les contributions concernées.

« Je cherche à récupérer, pas à rendre volontairement moins parce qu'on me paie injustement. Le comportement peut ressembler ; l'expérience derrière est différente. » (FEM05)

Le codage doit ainsi différencier au moins trois situations : un retrait délibéré relié à une déception de l'échange, une limite professionnelle compatible avec un engagement élevé et une difficulté à maintenir l'investissement sous l'effet de la fatigue. Elles peuvent produire des signes similaires tout en appelant des interprétations différentes. Dans le cas FEM06, le retrait reste en outre partiel et fluctuant, puisque l'aide aux collègues persiste malgré la décision de ne plus tout prendre en charge.

3.2.5 Des choix entre parole et départ liés aux ressources et aux contraintes

Les récits ne décrivent pas des réponses exclusives et immuables. FEM04 a pris la parole, limite ensuite ses contributions et prépare un départ. FEM06 poursuit les relances tout en réduisant les tâches supplémentaires. FEM03 négocie une reclassification ; FEM08 maintient une contestation explicite sans cesser de développer ses projets. Le silence observable à un moment peut ainsi succéder à une parole jugée peu efficace, plutôt que révéler une absence de demande.

« Mon silence actuel ne signifie pas que j'ai accepté la situation. Il signifie que je ne veux plus me justifier chaque semaine. » (FEM04)

« Une personne moins ancienne aurait peut-être plus peur. » (FEM03)

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

La sécurité financière, la proximité du domicile, les responsabilités familiales et les opportunités locales orientent les possibilités racontées. FEM07 reste notamment parce que son salaire stabilise le foyer et que la mobilité géographique est difficile. FEM10 mentionne l'aide à sa mère. À l'inverse, FEM08 estime disposer de possibilités de départ et peut attendre une réponse à sa négociation avec moins de contraintes financières. Rester ne constitue donc pas, dans ces dialogues, une preuve d'adhésion ; cela peut exprimer un arbitrage de sécurité.

La dimension genrée apparaît dans les attentes de disponibilité, l'attribution de tâches relationnelles et l'appréciation du ton de la négociation. FEM08 se sent évaluée sur sa manière de demander autant que sur ses résultats. FEM07 évoque une aptitude féminine supposée à apaiser les tensions, utilisée pour élargir ses tâches. Plusieurs profils prennent cependant soin de ne pas attribuer automatiquement les écarts au genre. Cette prudence doit être maintenue dans la restitution : les textes illustrent des mécanismes et perceptions genrés, sans démontrer une discrimination salariale.

3.2.6 Une reprise possible après correction et restauration progressive de la confiance

FEM10 offre un récit où le retrait n'est pas définitif. La révision du salaire est accompagnée d'un examen des responsabilités, d'explications et d'une reconnaissance du décalage antérieur. La reprise de l'initiative ne suit pas immédiatement la hausse ; elle est associée au respect des engagements ultérieurs. Ce cas distingue ainsi une correction financière ponctuelle d'une restauration progressive de la crédibilité de l'employeur.

« La confiance est revenue progressivement, quand les engagements suivants ont été tenus. » (FEM10)

« J'ai retrouvé l'envie de contribuer, mais avec une organisation plus explicite. Je ne suis pas revenue exactement à mon fonctionnement d'avant. » (FEM10)

FEM03 et FEM09 illustrent également des situations où une contestation a été suivie d'une correction, sans conduire à un retrait durable. Dans ces récits, la reprise ou le maintien de l'engagement s'accompagne d'une vigilance accrue sur les critères et les responsabilités. Le retour à l'investissement ne signifie donc pas le retour à une disponibilité sans limites. Les corrections racontées combinent des éléments financiers, procéduraux et organisationnels, ce qui empêche d'isoler l'effet du salaire à lui seul.

3.3 Lecture comparative des configurations

La comparaison des cas permet de résumer les différences de trajectoire sans attribuer aux profils une identité durable de salariée engagée ou désengagée. Les configurations ci-dessous

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

représentent la situation racontée et son évolution dans le dialogue. Elles ne correspondent ni à des classes statistiques ni à des catégories mutuellement exclusives.

Tableau 5 : Configurations illustratives par cas

Cas	Situation racontée	Réponse et évolution
FEM01	Comparaison défavorable et réponse insuffisante	Retrait des initiatives et maintien des tâches centrales
FEM02	Écart expliqué et recours accessible	Engagement maintenu avec limites préexistantes
FEM03	Périmètre élargi et reconnaissance discutée	Négociation suivie de reclassification et vigilance
FEM04	Conditions de prime modifiées et confiance fragilisée	Retrait sélectif et préparation d'un départ
FEM05	Surcharge sans injustice salariale centrale	Réduction des extras liée à la fatigue et demande de moyens
FEM06	Référent modifié et révision reportée	Relances, retrait partiel et recherche prudente
FEM07	Intérim non reconnu et options limitées	Maintien contraint et baisse des contributions supplémentaires
FEM08	Évolution attendue et négociation en cours	Prise de parole active et investissement maintenu
FEM09	Ancienne contestation suivie de règles plus claires	Reconnaissance actuelle et engagement avec délégation
FEM10	Déception puis correction expliquée	Retrait passé et reprise progressive sous conditions

Trois points se dégagent de cette restitution. Premièrement, le jugement d'équité repose sur la comparaison des contributions et sur la lisibilité des justifications, plutôt que sur un montant isolé. Deuxièmement, le retrait des contributions supplémentaires est davantage compréhensible lorsqu'on examine la séquence des attentes, des échanges et des réponses obtenues. Troisièmement, la trajectoire dépend des ressources pour négocier, des possibilités de mobilité et des conditions d'une éventuelle correction.

Discussion des résultats

L'analyse du corpus invite à comprendre la démission silencieuse comme une réponse possible à la dégradation de la relation d'emploi, dont l'iniquité salariale perçue constitue l'un des déclencheurs. Les configurations examinées suggèrent que le retrait ne découle pas mécaniquement d'une rémunération considérée comme insuffisante. Il prend sens dans une séquence associant comparaison défavorable, recherche d'explications, appréciation des réponses obtenues et révision des attentes envers l'employeur. Cette lecture conduit à déplacer

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

l'attention du seul montant salarial vers les conditions dans lesquelles la rémunération est décidée, justifiée et discutée.

Un premier enseignement concerne le caractère évolutif du jugement d'équité. Les situations rapportées par les participantes montrent qu'une rémunération initialement jugée satisfaisante peut être réévaluée à la lumière d'une information nouvelle ou d'un élargissement des responsabilités. Cette dynamique rejoint la théorie d'Adams (1963, 1965), selon laquelle l'équité dépend de la comparaison entre les contributions et les rétributions de l'individu et celles de référents jugés pertinents. Elle souligne toutefois que ces référents ne sont ni fixes ni immédiatement disponibles. La connaissance du salaire d'un collègue, l'arrivée d'un nouveau recruté ou la prise en charge de missions supplémentaires peuvent transformer le cadre de comparaison et rendre problématique une situation auparavant acceptée.

Cette interprétation prolonge les réflexions de Crosby (1982) et de Major (1994) sur la construction sociale de la satisfaction et du sentiment de mérite. Une satisfaction salariale déclarée ne suffit pas à établir que les conditions de rémunération sont perçues comme équitables sous tous leurs aspects. Elle peut reposer sur une comparaison avec un emploi antérieur, sur la suffisance du revenu ou sur une connaissance limitée des pratiques internes. Inversement, la découverte d'un écart ne produit pas nécessairement un sentiment d'injustice : une différence peut être acceptée lorsqu'elle paraît fondée sur des compétences ou des responsabilités distinctes. L'enjeu analytique réside donc dans la légitimité attribuée à l'écart, plutôt que dans sa seule existence.

Le deuxième enseignement porte sur l'articulation des dimensions de la justice organisationnelle. Les récits suggèrent que l'insatisfaction devient particulièrement difficile à résoudre lorsque la différence salariale s'accompagne de critères opaques, d'engagements sans échéance ou d'une impossibilité de contester la décision. Cette configuration rejoint les approches de Greenberg (1987), de Leventhal (1980) et de Colquitt (2001), qui distinguent la justice des résultats, celle des procédures et celle du traitement reçu. La rémunération fait ainsi l'objet d'un jugement à plusieurs niveaux : ce qui est attribué, la manière dont l'attribution est décidée et la qualité des explications fournies.

Le contraste entre les situations représentées permet néanmoins de nuancer une lecture cumulative de l'injustice. Une décision défavorable peut demeurer acceptable si elle est expliquée et révisable. À l'inverse, une relation personnelle satisfaisante avec un dirigeant ne garantit pas l'équité du dispositif pour l'ensemble des salariés. Cette distinction rejoint les travaux de Folger et Konovsky (1989) et de Colquitt et al. (2001), qui soulignent l'intérêt de

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

différencier les réactions aux résultats obtenus de celles suscitées par les procédures organisationnelles. Elle conduit à considérer l'accès au recours comme une composante de la crédibilité du système salarial. Une explication ne remplace toutefois pas la correction d'un écart injustifié : la qualité de la communication et l'équité des décisions doivent être examinées conjointement.

La théorie du contrat psychologique apporte un éclairage complémentaire sur le passage de l'insatisfaction au retrait. Dans plusieurs configurations, la déception concerne une reconnaissance attendue en contrepartie d'un investissement antérieur. Le salaire devient alors le signe tangible du respect, ou du non-respect, d'une obligation perçue. Cette lecture s'inscrit dans le cadre de Rousseau (1989) et dans la distinction proposée par Morrison et Robinson (1997) entre la rupture perçue d'un engagement et les réactions émotionnelles qu'elle peut susciter. Une progression reportée ou une responsabilité supplémentaire non reconnue peuvent ainsi modifier la signification attribuée aux demandes futures de l'organisation.

La confiance apparaît, dans cette perspective, comme un mécanisme interprétatif susceptible de relier l'expérience salariale à l'ajustement de l'investissement. Lorsque les engagements semblent peu crédibles, la salariée peut cesser d'anticiper une réciprocité favorable et limiter ce qu'elle accepte de fournir au-delà de ses obligations. Cette proposition est cohérente avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Cropanzano et Mitchell, 2005) et avec les travaux de Zhao et al. (2007) sur les conséquences de la rupture du contrat psychologique. Le corpus ne permet cependant ni de démontrer une médiation de la confiance ni d'établir un ordre causal. Il invite à examiner ces mécanismes dans une recherche longitudinale.

Un autre apport tient à la délimitation de la démission silencieuse. Les configurations examinées distinguent le retrait intentionnel des contributions discrétionnaires, la fixation de limites professionnelles et la réduction d'activité liée à la fatigue. Cette distinction est essentielle, car des comportements extérieurement proches peuvent correspondre à des expériences différentes. Refuser une disponibilité permanente peut accompagner un engagement élevé ; réduire les tâches supplémentaires peut également répondre à une surcharge devenue difficilement soutenable. Les perspectives de Hobfoll (1989) et de Bakker et Demerouti (2007) permettent d'éclairer cette préservation des ressources sans l'assimiler systématiquement à une réaction à l'iniquité salariale.

La qualification de démission silencieuse suppose donc d'examiner la motivation du changement, sa temporalité et les contributions concernées. Cette précision contribue au débat sur les frontières du concept, abordé notamment par Hamouche et al. (2023). Dans les situations

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

où un retrait est relié à une déception de l'échange, celui-ci concerne principalement les initiatives spontanées et les services supplémentaires. Le maintien déclaré des responsabilités centrales suggère alors une restriction de la réciprocité plutôt qu'un abandon du rôle professionnel. La performance effective n'étant pas observée, cette distinction demeure fondée sur le contenu des récits.

Les arbitrages entre prise de parole, retrait et départ invitent également à dépasser une classification figée des réactions à l'insatisfaction. Les réponses peuvent se succéder ou coexister : une demande de révision peut précéder le silence, tandis qu'une réduction des contributions supplémentaires peut accompagner la recherche d'un autre emploi. Cette lecture enrichit l'usage des cadres de Hirschman (1970), de Farrell (1983) et de Rusbult et al. (1988). Elle rejoint aussi les travaux de Morrison et Milliken (2000) et de Morrison (2014), en rappelant que l'absence de contestation visible ne signifie pas nécessairement l'acceptation de la situation. Le silence peut traduire une anticipation d'inefficacité ou le coût devenu trop élevé d'une demande répétée.

La dimension genrée intervient dans les conditions de ces arbitrages. Les attentes de disponibilité, l'attribution de tâches relationnelles et l'évaluation de la manière de négocier offrent des pistes de lecture compatibles avec les travaux d'Acker (1990, 2006), de Goldin (2014) et de Bowles et al. (2007). Elles invitent à examiner comment certaines contributions peuvent être attendues sans être pleinement reconnues et comment la prise de parole peut exposer à des jugements différenciés. Le corpus ne permet cependant pas d'attribuer les écarts au genre ni d'établir une spécificité féminine du retrait. Une comparaison entre femmes et hommes, associée à l'examen des responsabilités et des rémunérations, serait nécessaire pour approfondir cette question.

Enfin, les situations de reprise de l'engagement suggèrent que le retrait n'est pas nécessairement définitif. La correction salariale paraît d'autant plus crédible qu'elle s'accompagne d'explications, d'une clarification du périmètre professionnel et du respect des engagements ultérieurs. Cette configuration conduit à distinguer la réparation d'une décision de la restauration de la confiance. Elle invite aussi à ne pas définir le réengagement comme un retour à une disponibilité sans limites : une contribution renouvelée peut s'inscrire dans une relation de travail plus explicite et mieux délimitée.

Sur le plan managérial, ces pistes plaident pour une action conjointe sur les rémunérations, les procédures et les pratiques d'encadrement. La clarification des critères d'évolution, la reconnaissance des responsabilités réellement exercées, la formalisation des engagements et

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

l'accès à un recours identifiable peuvent contribuer à rendre la relation d'emploi plus prévisible. Elles invitent également à distinguer le traitement d'une injustice, la prévention de la surcharge et le respect des limites professionnelles. L'objectif ne serait pas d'obtenir une disponibilité supplémentaire permanente, mais de construire les conditions d'un engagement soutenable fondé sur une réciprocité crédible.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Conclusion

Cet article examine la manière dont l'équité salariale perçue peut s'articuler à l'engagement professionnel et au retrait des contributions discrétionnaires chez les femmes cadres du secteur privé marocain. L'analyse des entretiens recueillis propose une lecture dans laquelle la démission silencieuse constitue l'une des réponses possibles à une relation d'emploi jugée déséquilibrée. Elle souligne que la question salariale prend sens à travers les comparaisons professionnelles, la lisibilité des décisions et la crédibilité des engagements de l'employeur.

La réponse proposée à la question de recherche repose sur une articulation centrale : une comparaison défavorable peut fragiliser le jugement d'équité ; lorsque les explications ou les possibilités de correction paraissent insuffisantes, cette appréciation peut s'accompagner d'une dégradation de la confiance et d'une limitation volontaire de l'investissement supplémentaire. Cette trajectoire n'est toutefois ni automatique ni exclusive. La négociation, le maintien de l'engagement et la préparation d'un départ représentent d'autres configurations, dont la compréhension suppose de tenir compte des ressources individuelles et des contraintes professionnelles et familiales.

La contribution conceptuelle réside dans le rapprochement entre justice organisationnelle, contrat psychologique et ajustement de la réciprocité. Elle tient également à la distinction entre retrait intentionnel, préservation des ressources et fixation de limites compatibles avec un engagement élevé. Sur le plan managérial, l'analyse invite à associer la correction des écarts injustifiés à des procédures compréhensibles, à des voies de recours accessibles et à un suivi effectif des engagements.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Références

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society, 4*(2), 139–158.

Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society, 20*(4), 441–464.

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422–436.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (dir.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 2, p. 267–299). Academic Press.

Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328.

Bies, R. J. et Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard et M. H. Bazerman (dir.), *Research on Negotiation in Organizations* (vol. 1, p. 43–55). JAI Press.

Blau, F. D. et Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature, 55*(3), 789–865.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.

Bowles, H. R., Babcock, L. et Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103*(1), 84–103.

Braun, V. et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101.

Castilla, E. J. (2008). Gender, race, and meritocracy in organizational careers. *American Journal of Sociology, 113*(6), 1479–1526.

Castilla, E. J. et Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly, 55*(4), 543–676.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. et Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425–445.

Cropanzano, R. et Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Crosby, F. J. (1982). *Relative Deprivation and Working Women*. Oxford University Press.

Eagly, A. H. et Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review, 85*(9), 62–71.

Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 26*(4), 596–607.

Fereday, J. et Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods, 5*(1), 80–92.

Folger, R. et Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32*(1), 115–130.

Formica, S. et Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 31*(8), 899–907.

Gallup (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*. Gallup Press.

Gioia, D. A., Corley, K. G. et Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15–31.

Goldin, C. (2014). A grand gender convergence: Its last chapter. *American Economic Review, 104*(4), 1091–1119.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*(1), 9–22.

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 561–568.

Guest, G., Bunce, A. et Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods, 18*(1), 59–82.

Hamouche, S., Koritos, C. et Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35*(12).

Haut-Commissariat au Plan (2024). *Inégalités des salaires hommes-femmes en milieu urbain* [Note d'information, données de l'Enquête nationale sur les sources de revenus des ménages 2019]. HCP.

Haut-Commissariat au Plan (2025). *La femme marocaine en chiffres*. HCP.

Hennink, M. et Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine, 292*, 114523.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524.

Hochschild, A. R. et Machung, A. (1989). *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*. Viking.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.

Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif* (4e éd.). Armand Colin.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg et R. H. Willis (dir.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (p. 27–55). Plenum Press.

Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage.

Loi n° 65-99 relative au Code du travail, promulguée par le dahir n° 1-03-194 du 11 septembre 2003, *Bulletin officiel* du Royaume du Maroc.

Mahand, T. et Caldwell, C. (2023). Quiet quitting – causes and opportunities. *Business and Management Research, 12*(1).

Major, B. (1994). From social inequality to personal entitlement: The role of social comparisons, legitimacy appraisals, and group membership. *Advances in Experimental Social Psychology, 26*, 293–355.

Malterud, K., Siersma, V. D. et Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research, 26*(13), 1753–1760.

Miles, M. B., Huberman, A. M. et Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4e éd.). Sage.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 173–197.

Morrison, E. W. et Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4), 706–725.

Morrison, E. W. et Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review, 22*(1), 226–256.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (4e éd.). Sage.

Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. In P. Roussel et F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2*(2), 121–139.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. et Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal, 31*(3), 599–627.

Ryan, M. K. et Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management, 16*(2), 81–90.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. et Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92.

Thiétart, R.-A. et al. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Dunod.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. et Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 60*(3), 647–680.