

Contribution à l'identification des déterminants du leadership féminin au sein des institutions universitaires camerounaises

Contribution to the identification of the determinants of female leadership within Cameroonian university institutions

HABIBA MAL IBRAHIMA

Enseignante-Chercheuse

FSEG, Université de Ngaoundéré

Laboratoire de Management et des Ressources Humaines (L@mRhu)

Cameroun

Malkafalay1111@gmail.com

(Tél : + 237 696 77 84 79)

HAMADOU BOUKAR

Agrégé en Sciences de Gestion, Titulaire des Universités

FSEG, Université de Ngaoundéré

Laboratoire de Management et des Ressources Humaines (L@mRhu)

Cameroun

hamadouboukar@gmail.com

(Tél : + 237 699 80 41 78)

Date de soumission : 22/10/2023

Date d'acceptation : 18/01/2024

Pour citer cet article :

HABIBA MAL I. & HAMADOU B. (2024) «Contribution à l'identification des déterminants du leadership féminin au sein des institutions universitaires camerounaises», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 132 - 155

RESUME

Le succès de l'organisation dépend largement des leaders et de leur leadership. L'exercice de ce leadership été jadis dominé par les hommes. De nos jours, avec la prise la prise en compte du genre dans la prise de décision, la question du leadership féminin fait partie des questions fondamentales qui animent les recherches en sciences de gestion. Vue, l'importance accordée leadership exercé par les femmes, cet article s'intéresse à l'identification des déterminants du leadership féminin au sein des institutions universitaires. En se basant sur une étude qualitative, nous avons conduit huit (8) entretiens semi-directifs auprès des femmes au sein des institutions universitaires camerounaises. Les données collectées ont été traitées par le logiciel SPHINX IQ par l'analyse de contenu du type thématique. Les résultats des entretiens nous ont permis de mettre en évidence le mentorat et le réseau professionnel comme des déterminants d'ordre organisationnel du leadership féminin. Aussi, cette étude a relevé que le manque de confiance en soi et la conciliation vie privée/vie professionnelle sont des déterminants individuels du leadership féminin. Notre recherche est structurée en trois points fondamentaux : le cadre conceptuel et théorique du concept du leadership féminin, la méthodologie et la présentation des résultats et leur discussion.

MOTS CLES : leadership féminin ; mentorat ; réseau professionnel ; manque de confiance en soi ; conciliation vie privée/ vie professionnelle.

ABSTRACT

The success of the organization largely depends on the leaders and their leadership. The exercise of leadership was once dominated by men. Nowadays, with the consideration of gender in decision-making, the question of female leadership is one of the fundamental questions that drive research in management sciences. Considering the importance given to female leadership, this article focuses on the identification of the determinants of female leadership within university institutions. Based on a qualitative study, we conducted eight semi-structured interviews with women within university institutions. The data collected was processed by the SPHINX IQ software by thematic type content analysis. The results of interviews allowed us to highlight mentoring and professional network as organizational determinants of female leadership. Also, this study revealed that the lack of self-confidence and work- life balance are individual determinants of female leadership. Our research is structured in three fundamental points: the conceptual and theoretical framework of female leadership, the methodology and the results and their discussion.

KEYS WORDS: Female leadership ; mentoring ; professional ; network ; lack of self-confidence ; work- life balance.

Introduction

De nos jours, des nombreuses femmes de par leurs compétences n'exercent pas facilement leur leadership. L'évolution de l'environnement accentuée par le phénomène de la mondialisation conduit les organisations à mobiliser les forces vives en matière de ressources, en particulier le leadership féminin. En effet, les femmes constituent un immense potentiel de talents et occupent une place importante dans le domaine économique, politique et social. Elles sont très dynamiques et jouent un rôle crucial au développement de toute organisation. Il faut leur donner les reconnaissances qu'elles méritent en leur permettant de développer leurs potentiels et capacités en matière du leadership. Pour Alvesson & Billing (1997), la redéfinition du système organisationnel passe nécessairement par la prise en compte du leadership féminin. Depuis longtemps, l'exercice du leadership était réservé aux hommes et les femmes étaient jugées incapables de conduire une organisation. C'est dans les années 70 que le concept du leadership féminin a pris de l'ampleur avec des nombreux travaux (Schein, 1977 ; Lee-Gosselin & Ann, 2012) portant sur le leadership féminin en milieu organisationnel. A ce sujet, certains auteurs comme Laufer (2004) se demandent encore si les femmes qui exercent du leadership ont les compétences et la disponibilité pour assumer ce rôle. Que ce soit au niveau international qu'au niveau national, le leadership féminin soulève des questions et des défis majeurs.

En France, par exemple, 77,5 % des femmes sont considérées comme influentes car elles parviennent à consacrer leur temps à exercer du leadership au sein des organisations (INSEE, 2012). De plus, au Cameroun avec une représentativité de 51% de la population, les femmes dépassent le quota de 30 % fixé par la plateforme Beijing en 1995 (Diffo Tchuikam, 2013) et l'on assiste à une réelle progression des femmes dans les instances de management et de la sphère de décision, observée par leur forte implication aussi bien dans le processus de prise de décision, de fixation des objectifs et de mobilisation des équipes de travail. Malgré ce faible effectif de femmes leaders au sein de l'administration et entreprise camerounaise, il y a celles qui ont fait une différence par leur leadership¹. Toutefois, d'après l'indice mondial sur la parité et l'exercice de l'influence entre les hommes et les femmes, les femmes ont encore un long chemin à parcourir pour exercer du leadership au sein des organisations ou au sein des

¹ C'est le cas de Yaou Aissatou, présidente des associations féminines de développement : CFR et Professional Women Association. Elle a été en mesure de pousser les questions qui touchent les femmes au niveau de faire passer des lois pour le bien-être des femmes. En plus, elle était représentante du Cameroun au grand forum mondial sur la femme à Beijing en 1995. Kamtchouang, lauréate de l'international Europe Award for excellence and leadership, 2015. Catherine Bilong qui a reçu le 03 avril 2018, le prix de l'excellence en leadership féminin.

entreprises (Indice Mondial, 2018)². En milieu universitaire camerounais, les femmes représentent seulement 20,01% (DAG Minesup, 2017) du personnel, dont quelques-unes se sont démarquées par leur leadership³.

Le concept du leadership se définit comme la capacité de conduire les membres d'une équipe de travail à s'impliquer dans l'atteinte des objectifs communs de l'organisation (Harding, 2016). Dans le cadre de cette étude, nous définissons le leadership comme la capacité d'une personne à amener les autres membres d'une équipe à adhérer volontairement à son point de vue dans le but d'orienter les efforts pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Actuellement, l'intérêt d'orienter la réflexion sur le leadership féminin s'impose et nécessite la rupture avec la conception traditionnelle selon laquelle l'exercice du leadership est au masculin. C'est ainsi que le débat sur l'exercice du leadership prône le modèle asexué (on n'observe pas l'influence du genre sur l'exercice du leadership). En effet, il y a peu ou pas de différences basées sur le genre pour exercer le leadership (Guillen & Ibarra, 2010 ; Saint-Michel ; 2011 Berkovich, 2014). D'ailleurs, des nouvelles études sur le leadership, notamment reliées au modèle transformationnel, tendent à démontrer que les femmes ont des qualités plus que valables pour la performance des organisations (Bass, et al., 1996). L'importance de la considération de la part des supérieurs envers leurs employés est amplement reconnue. D'après cette même théorie, les notions d'obligation morale et éthique du leader vis-à-vis de ses subordonnés sont considérées comme des valeurs propres au leadership féminin ; c'est-à-dire caractérisées par des valeurs généralement reconnues aux femmes plutôt qu'aux hommes (Pinker, 2011 ; Clerc, 2013). Des études antérieures (Bass, et al., 1996 ; Burns, 1978) approuvent que les caractéristiques du leadership transformationnel sont beaucoup plus développées par les femmes et leur efficacité à mobiliser les personnes, particulièrement lorsque l'environnement socio-économique devient incertain et que les objectifs de l'organisation sont difficiles à atteindre ne sont plus à démontrer.

Aussi, même si la problématique du leadership féminin anime les débats au sein des organisations, il semble poser une difficulté au niveau du choix de l'approche pour répondre aux différentes préoccupations des acteurs concernés. Notons que les chercheurs africains

² D'après l'Indice Mondial sur les disparités entre les sexes du forum économique mondial pour 2018, elles ne représentent que 18% d es ministres et 24% des parlementaires dans le monde. Et n'occupent que 34% des postes de leadership.

³ Il s'agit notamment de Pr Leke qui a occupé des postes du leadership les plus élevés. Elle a également mis en place un programme de mentorat pour soutenir et accompagner les femmes pour être des leaders en milieu universitaire camerounais. Le cas de Recteur de l'Université de Ngaoundéré et Vice-Chancelor de Bamenda qui sont respectivement, Promoteur du centre « Creative Women » dont l'objectif est d'apporter le soutien au développement des compétences féminines depuis 2017 et Vice-présidente du FAWOVC de l'université de Busitema.

(Safa & Rafla, 2017 ; Akli & Bédrani, 2017) se sont intéressés beaucoup plus les difficultés des femmes d'accéder aux postes de responsabilités dans les entreprises. De plus, au Cameroun, de nombreux travaux (Feudjo, et al., 2017 ; Amabiamina, 2014 ; Tsapi & Vagai ; 2019) sont portés sur la question de la parité dans les organisations et de la représentativité des femmes aux postes de responsabilités. On note ainsi la rareté des études consacrées au leadership féminin dans les organisations en Afrique subsaharienne et particulièrement en contexte camerounais (Wassouo, 2017). Plus récemment, Rguibi & Atid (2021) ; Abousaid & Hilali (2023) ainsi Boukar, et al. (2023) ont porté leurs travaux respectivement sur Femmes et leadership ; sur le leadership dans une perspective du genre ; sur les défis de financement des femmes entrepreneures : une question du genre et sur le management par les femmes dans les entreprises camerounaises : une étude exploratoire. De ces études, peu d'entre elles se sont intéressées à étudier les déterminants du leadership féminin surtout en milieu universitaire camerounais. Ainsi, l'objet de cet article est d'identifier les déterminants du leadership féminin. De cette problématique se pose une question principale, celle de savoir quels sont les déterminants du leadership féminin au sein des institutions universitaires en contexte camerounais ?

Comme l'étude porte sur l'identification des déterminants du leadership féminin, nous avons optée pour une approche méthodologique de type qualitatif. Le guide d'entretien nous a permis de recueillir les opinions de femmes par rapport à la problématique identifiée.

Dans cette perspective, le présent article est structuré en 03 parties. La première partie présente le cadre conceptuel et théorique. Dans la deuxième partie, les aspects méthodologiques sont abordés. Enfin, nous procédons à la présentation des résultats et leur discussion

1. Cadre conceptuel et théorique du leadership féminin

Pour ce faire, la présente partie traitera de la définition du concept du leadership féminin et de son ancrage théorique.

1.1. Cadre d'analyse leadership féminin

Le concept du leadership n'est pas facile à définir du fait de sa complexité et de ses différentes appréhensions. La difficulté majeure est qu'on se fait du leadership une image idéale inspirée de la personnalité de certains individus considérés comme exceptionnels. En effet, le leadership est vu comme cette image idéalisée de certaines personnes qui se sont démarquées des autres et sa définition reste floue. Dans cette perspective, Lapierre (2008)

souligne que le leadership est un phénomène à la fois omniprésent, ambigu et qui se prête à équivoque. Ce concept est fondamental en sciences sociales en général et en GRH particulièrement. Cette recherche défend l'idée selon laquelle, il existe des facteurs qui influencent l'expression du leadership féminin au sein des institutions universitaires. Nous allons d'abord nous s'appesantir d'une part sur le concept du leadership dans son sens large avant d'étudier le concept du leadership féminin. D'autre part, nous allons mettre en exergue les différentes théories mobilisées dans cette recherche.

1.1.1. Appréhension du concept du leadership féminin

Le mot leadership vient de l'anglais « *leader* » qui veut dire meneur. Il est apparu au XIII^e siècle en Angleterre. Son origine est beaucoup plus ancienne. Elle vient du verbe *to lead* en anglais, qui signifie *mener*. L'étude du leadership remonte dans les années 1900 avec l'approche « *Grand Homme* ». Selon cette approche, le leadership est un talent ou un don inné réservé à certaines personnes. Ce concept entre dans la littérature académique dans les années 70 avec les travaux de chercheurs de relations humaines, tel que celui de Lewin (1975) sur la dynamique du groupe. Dans ses travaux, il a démontré que l'exercice du leadership est basé sur les traits de caractères ou comportements du leader. Pour lui, le leader doit pouvoir imprimer au groupe les conduites aptes et de comportements jugés appréciables afin d'atteindre les buts initialement fixés. Selon Elomari (2016), le leader est une personne capable d'orienter, et motiver les autres membres de l'organisation tout en les garantissant leur engagement pour atteindre les objectifs communs. Toujours dans une tentative de clarification du concept, le leadership féminin se définit comme la capacité d'une femme à amener les autres membres à s'impliquer davantage dans la réalisation des buts communs propres à l'organisation.

1.1.2. Ancrage théorique de la recherche sur le leadership féminin

Dans le cadre de cet article, quatre théories (théorie du leadership transformationnel, théorie des interactions symboliques, théorie de la perception de soi et la théorie du conflit inter-rôles) concourent à l'identification des déterminants du leadership féminin au sein des institutions universitaires.

- La théorie du leadership transformationnel

En se basant sur des travaux de Burns (1978), la théorie du leadership transformationnel est définie comme un soutien à la collaboration et à l'autonomisation des individus au sein d'un groupe pour effectuer des changements. Dans ce cas, le leader transformationnel est celui qui

a la capacité de transformer les énergies déployées par ses membres de façon à les amener à être plus motivés et actifs dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés, ceci tant sur le plan individuel qu'organisationnel (Bass, 1985). D'ailleurs, le postulat de base de cette théorie est que le leader transformationnel se distinguerait par des comportements d'influence qui visent à inspirer les employés à transcender leurs intérêts individuels et à orienter les efforts de chacun vers l'atteinte d'objectifs et de valeurs organisationnelles (Burns, 1978). Les travaux de plusieurs théoriciens (Bass & Riggio, 2006) ont déterminé les caractéristiques fondamentales du leadership transformationnel : un charisme qui inspire les autres; une capacité à motiver, à s'engager et à engager les autres dans une vision ; une stimulation intellectuelle qui facilite l'innovation et la créativité et une considération pour chacun des membres du groupe, notamment en respectant leurs personnalités, leurs idées et leurs besoins individuels (Barbuto, 2005 ; Kelly, 2003).

Au regard du postulat selon lequel le leader transformationnel cherche à pousser l'individu à transcender ses propres intérêts au détriment de ceux de l'organisation, le leader transformationnel va chercher à accompagner les subordonnés dans l'atteinte de l'objectif commun de l'organisation. Ainsi, cette théorie s'inscrit dans une logique de mentorat en ce sens que le mentor peut accompagner son protégé à renforcer ses capacités personnelles et professionnelles.

- **La théorie des interactions symboliques**

S'inscrivant dans le sillage des travaux de Mead (1934), la théorie des interactions symboliques stipule que la participation d'une personne à un groupe social dépend largement de sa compréhension de l'environnement symbolique du groupe et de son habileté à fonctionner avec ce système de symbole. Comme le nom de la théorie l'indique, l'interaction, tout comme le symbole est un concept clé de l'interactionnisme symbolique. D'après cette théorie, l'être humain et l'organisation sociale ne peuvent être compris sans l'analyse des interactions entre les acteurs du système en question. En effet, chaque individu cherche à développer tout au long de son existence une identité constituée d'une structure unique lui servant de base pour décoder son environnement. L'intérêt de l'approche interactionniste symbolique réside dans ce postulat de réciprocité voulant que la personne et la société soient toutes deux actives dans la définition des rôles et dans la détermination des conduites qui s'y rattachent ainsi que dans le renforcement des liens sociaux. Par exemple, quand deux ou plusieurs individus interagissent, leurs identités changent, chaque personne influence l'action

de l'autre et oriente ses propres actions sur la base des actions de l'autre. Ainsi, l'interaction forme les conduites humaines.

Toutefois, cette théorie permet généralement de comprendre l'interaction entre l'individu, les liens qu'il tisse avec les autres acteurs et son milieu. De cette interaction, il y a un renforcement des liens existants entre ce dernier et les autres membres de l'organisation surtout dans un contexte de réseau professionnel.

- **La théorie de la perception de soi**

La théorie de la perception de soi de Bem (1967) part de l'idée selon laquelle les gens déterminent leurs attitudes et leurs préférences en interprétant la signification de leur propre comportement. Ce concept est lié à l'estime de soi qui renvoie à la valeur intégrale que s'accorde un individu à l'égard de sa capacité à agir. La perception de soi relève de l'estime de soi qu'a un individu donné. L'estime de soi correspond aux valeurs que les individus s'accordent, s'ils aiment ou ne s'aiment pas, s'approuvent ou se désapprouvent (Martinot, 2001). L'agent doit faire confiance en ses capacités à diriger sa conduite de manière compétente et aussi à celle de pouvoir répondre de ses actions envers les autres. Ce regard porté sur soi peut être positif, mais quand il est négativement perçu par l'individu, il engendre nombre de souffrance et de détresse qui perturbent notre quotidien (André & Leford, 2008). Dans cette situation, l'individu a la confiance en lui. La confiance en soi est une conséquence directe de la vision ou de la perception de soi qui s'applique essentiellement sur nos actes. La confiance en soi nous permet ainsi d'agir sans peur de l'échec, sans peur du jugement des autres et d'être sûr de nous-mêmes. Elle permet de mobiliser des ressources qui nous permettent de surmonter nos difficultés. Elle nous redonne l'énergie nécessaire pour rebondir. Pourtant, un manque de confiance en soi n'est pas un obstacle infranchissable, mais *« les personnes qui en souffrent sont souvent victimes d'inhibition, sensible notamment dans de petits actes quotidiens »* (André & Lelord, 2008, p.21).

Globalement, l'individu parvient au regard de cette théorie à évaluer ses capacités et à comprendre ses limites face à une responsabilité donnée. De plus, cette connaissance de ses capacités individuelles va construire un niveau de confiance en soi élevé pour l'individu considéré. Egalement, le constat d'une faible capacité va entraîner un manque de confiance en soi accentué.

- **La théorie du conflit inter-rôles**

Les exigences liées à la conciliation vie privée/vie professionnelle concernent encore trop majoritairement les femmes dans le monde entier avec des variantes et des différences en

fonction du contexte socio-économique et politique. La difficulté de combiner cette double tâche s'avère ainsi comme un genre de *conflit inter-rôle* où les exigences des rôles issus du travail et de la famille sont mutuellement incompatibles. Selon la théorie des rôles de Greenhaus & Beutell (1985), le concept de conflit travail-famille se définit comme une incompatibilité des rôles ou des exigences qu'un individu doit assumer dans sa vie. Par exemple, l'accomplissement des rôles étoffant la vie professionnelle empêche le fonctionnement des rôles relevant de la vie de famille ou vie personnelle. Ils proposent ainsi une conceptualisation multidimensionnelle basée sur une distinction classique de ces deux rôles : le travail dans la sphère familiale versus les interférences de la famille dans la sphère professionnelle. Le postulat de base de cette théorie est que le conflit inter rôles crée un tiraillement entre deux rôles qui suscite un conflit de tension chez l'individu, ce stress empêchant ce dernier de répondre promptement aux exigences émanant des autres rôles.

Cette théorie met en évidence l'arbitrage que l'individu doit opérer entre des exigences liées à deux rôles (travail et famille). S'il donne plus de temps à la famille, il y aura déséquilibre au niveau du travail et vice-versa. Ce déséquilibre met donc en exergue la notion de conciliation travail/famille au sein des organisations.

Le point précédent nous a permis de présenter le cadre conceptuel et théorique du leadership féminin. Le point suivant sera dédié à l'étude des déterminants organisationnels (mentorat et réseau professionnel) et individuels (manque de confiance en soi et conciliation vie privée/vie professionnelle) du leadership féminin.

2. Les déterminants organisationnels et individuels du leadership féminin

Pour une meilleure compréhension des facteurs explicatifs du leadership féminin, nous proposons de les regrouper d'un côté, le concept du mentorat et du réseau professionnel (déterminants organisationnels) et de l'autre côté, le manque de confiance en soi et la conciliation vie privée/vie professionnelle (déterminants individuels).

2.1. Les concepts de mentorat et du réseau professionnel

Les concepts de mentorat et du réseau professionnel feront les axes essentiels de cette partie. Dans le cadre de notre étude, le choix de ces déterminants se justifie par le fait que ce sont des facteurs susceptibles d'expliquer le leadership féminin (Blanc & Cuerrier, 2007 ; Brière & Rinfert, 2010).

2.1.1 Le mentorat

Le mentorat prend ses origines dans la mythologie grecque. Il a suscité un grand intérêt aux yeux des chercheurs et un grand nombre de définitions ont émergé au fil du temps. La relation de mentorat en est une technique qui se développe par des encouragements, de l'écoute dans le but d'aider une autre personne à développer ses aptitudes pendant une période bien déterminée. En cours d'expérience, le mentor et son protégé développent une relation unique basée sur un engagement et un respect mutuel. En effet, lors de la relation mentorale, le mentor joue divers rôles, selon le contexte il peut : fournir des rétroactions (supervision) ; assurer un soutien émotionnel (counseling) ; transmettre des connaissances et d'apprentissages (encadrement professionnel); permettre le développement de carrière et de l'entrepreneuriat (coaching) ; et favoriser la réflexion sur un projet professionnel et personnel (tutorat) (Cuerrier, 2004 ; Duchesne, 2010).

Toutefois, deux types de mentorat existent dans la littérature : le mentorat formel et le mentorat informel. Le mentorat est dit formel lorsque l'intervention est structurée et le mentor s'engage à suivre les consignes et les règles préétablies par le programme qui fixe la fréquence et la durée des rencontres, qui offre des opportunités aux participants (mentors et protégés) de participer ensemble à des activités organisées (Bernatchez, et al., 2010). Le mentorat informel quant à lui est un appairage volontaire sans soutien administratif ou contexte d'intervention (Garceau, et al., 2008 ; Muschallick & Pull, 2015). En effet, ce qui fait la particularité de ce type de mentorat est qu'il ne fait pas l'objet d'un programme particulier ; C'est-à-dire les rencontres ne sont pas prévues à l'avance et les participants sont attirés l'un vers l'autre en raison d'intérêts communs ou d'une relation amicale développée entre eux (Bernatchez, et al., 2010).

La partie précédente nous a permis d'aborder le concept de mentorat. A présent, nous allons étudier le concept du réseau professionnel.

2.1.2. Le réseau professionnel

Avec le nouveau contexte des carrières et d'échelonnement hiérarchique, le réseau professionnel semble être le principal soutien du développement personnel. Pour Duchéneaut & Orham (2000), les réseaux est une force de lobbying, reliée par le sentiment d'appartenance à une même communauté, partageant les mêmes, idées, désirs et difficultés. Concernant le réseau professionnel, Higgins & Kram (2001) définissent comme la manière volontaire ou par la force des choses, les salariés, soucieux de leur carrière sont incités à se créer et développer

des relations sur lesquelles s'appuyer pour leur potentiel de carrière. D'ailleurs, il faut mentionner que les réseaux professionnels sont des espaces de rencontres, d'information, de dialogue et d'échanges qui regroupent des personnes ayant un intérêt commun et une volonté d'entraide.

Toutefois, d'après Link (1995), le réseau professionnel se base sur deux dimensions fondamentales. A savoir l'hétérogénéité des contacts et la densité des relations entre les acteurs du réseau. Le réseau professionnel est dit « *hétérogène* » du point de vue organisationnel lorsque le manager aura un grand nombre de ses contacts dans un service ou une organisation différente du sien. Dans le cas où le nombre de contacts se retrouve dans un même service ou organisation, on parle de réseau professionnel « *homogène* ». La distance sociale du manager par rapport à la distance hiérarchique avec ses contacts s'explique par la position hiérarchique des différents acteurs du réseau. En effet, c'est en prenant en compte le degré de densité et d'hétérogénéité du réseau que l'on distingue les types de réseau professionnel. Il s'agit essentiellement du réseau ouvert et du réseau fermé. Un réseau est dit « *ouvert* » lorsque le manager a de nombreux contacts aux positions hiérarchiques les plus élevées que lui et qui travaillent dans des services voire des organisations différentes. Par ailleurs, ces contacts ne se connaissent globalement pas entre eux. Le réseau fermé est le réseau de manager dont les contacts évoluent dans les environnements professionnels assez proches de lui, que ce soit par son niveau hiérarchique ou par sa proximité dans l'organisation. Dans ce type de réseau, la plupart des contacts ont des relations entre eux et très liés.

Une fois fini avec les facteurs organisationnels, nous aborderons dans la suite de ces développements les déterminants individuels du leadership féminin.

2.2. Les concepts de manque de confiance en soi et la conciliation vie privée/vie professionnelle

Dans cette rubrique, nous allons nous attarder sur la notion de manque de confiance soi avant d'entamer avec celle de la conciliation vie privée/vie professionnelle.

2.2.1. Le concept de manque de confiance en soi

Les recherches menées selon cette perspective (Moore, 1986 ; White, et al., 1992, 1997) s'appuient sur le postulat que les problèmes de l'incapacité des femmes à exercer de l'autorité sont dus à des freins individuels, à leur personnalité ou à des carences liées à leurs habiletés,

motivations et attitudes. Contrairement à la confiance en soi, le manque de confiance en soi se définit par des symptômes, des attitudes, des comportements qui témoignent d'un véritable mal-être, d'une incapacité de faire face à ce que la vie nous propose comme défis ou projets à relever. En effet, il y a cette peur constante du regard et du jugement des autres. Cette peur d'être considéré négativement qui pousse chacun à se replier sur soi et à ne plus oser s'ouvrir vers l'extérieur. Le manque de confiance se manifeste par la peur, le doute, le refus de la responsabilité et le manque de courage pour prendre certaines décisions. On note que le manque de confiance en soi dont sont victimes certaines femmes les amène à s'interroger sur leurs compétences, aptitudes et leurs capacités à exercer du leadership au sein de l'organisation. C'est pourquoi pour Navarre (2017), même lorsqu'elles bénéficient d'un niveau d'étude élevé, les femmes souffrent du syndrome d'imposture, elles ne se sentent pas toujours légitimes pour défendre leur poste et manquent de confiance à leur capacité.

2.2.2. La conciliation travail/famille

L'équilibre entre emploi/famille inclut l'ensemble des mesures formelles et informelles visant à aider les employés à combiner leurs responsabilités familiales et professionnelles (Simkin & Hillage, 1992). Ainsi dit, la difficulté d'articuler la vie professionnelle et la vie familiale concerne encore trop majoritairement les femmes dans le monde entier avec des variantes et des différences en fonction du contexte socio-économique et politique. En effet, l'articulation emploi/famille relève encore de manière principale du domaine privé de l'employé, cela du fait que les obligations familiales constituent toujours une préoccupation externe à l'entreprise (Tremblay, 2004). Ces difficultés à combiner les deux sphères s'expliquent essentiellement par le poids de la maternité et le manque de soutien du conjoint ou l'inégale répartition des rôles. Cornet, et al., (2008) portent un regard sur la maternité qu'il qualifie de « *mur de la maternité* » qui constitue un risque dans l'avancement professionnel des mères et travailleuses. En plus, cette situation est vue comme un frein à l'engagement des femmes ayant des enfants au sein organisationnel. La tendance semble être que certaines femmes choisissent une certaine forme d'emploi pour pouvoir fonder une famille et n'optent plus pour la progression de leur carrière pour s'occuper de ses enfants (Sophie, 2010). Pour ce qui est de répartition inégale des tâches domestiques, il est important de souligner que ce sont les femmes qui effectuent la majorité des travaux à la maison. Ainsi, plusieurs auteurs (Baudoux, 2005 ; Laufer, 2004 ; Tremblay, 2004 et Morin, 2010) stipulent que le soutien du conjoint est

déterminant et prioritaire pour les femmes qui occupent des postes de haut niveau ou celles qui prétendent occuper ces postes de responsabilités.

La partie précédente nous a permis de cerner le concept du leadership féminin ainsi que ses déterminants. Le point suivant présentera les aspects méthodologiques de notre investigation.

3. Méthodologie

Deux approches scientifiques existent dans la littérature pour conduire un travail de recherche. Il s'agit de l'approche qualitative et quantitative de la recherche. En effet, l'expression « *méthode qualitative* » couvre un ensemble de techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percevoir le sens et non la fréquence de certains phénomènes (Coutelle, 2005). La recherche qualitative est particulièrement appropriée lorsque les facteurs observés sont subjectifs, donc difficiles à mesurer.

Toutefois, les informations ont été recueillies en septembre 2020. En utilisant le guide d'entretien, nous avons conduit des entretiens auprès des 8 femmes au sein des institutions universitaires camerounaises. En plus, les entretiens ont été conduits jusqu'à atteindre le seuil de saturation théorique comme le supposent Thiétart, et al. (2014). En effet, c'est le seuil pour lequel les personnes interviewées n'apportent plus d'informations nouvelles et pertinentes. Les entretiens avec les répondantes ont duré en moyenne 30 à 45 minutes. Ces entretiens ont été conduits en français et retranscrits de manière confidentielle et fidèle. Ensuite, les données ont été codifiées en respectant les thématiques ; ce qui nous a permis de faire la catégorisation, c'est-à-dire le regroupement des thèmes semblables. Après avoir codifié les données, nous les avons traités à l'aide du logiciel SPHINX IQ par la méthode de l'analyse du contenu thématique.

Ainsi présentées les caractéristiques des répondantes dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°1 : Profil des répondantes (femmes responsables)

N°	Nom	Age	Niveau d'Etudes	Grade	Poste	Nombre d'années en poste	Statut Matrimonial
1	Répondante A	55	Doctorat	Maître des Conférences	Chef de département	14 ans	Mariée
2	Répondante B	32	BAC+2	Cadre Contractuel	Chef service	2 ans	Mariée
3	Répondante C	31	Master 2	Cadre Administratif	Chef service	2 ans	Mariée
4	Répondante D	40	Doctorat	Professeur	Chef service	12 ans	Mariée
5	Répondante E	40	Doctorat	Maître des Conférences	Chef de division	7 ans	Veuve
6	Répondante F	44	Master 2	Cadre Contractuel	Directeur	5 ans	Mariée

					financier		
7	Répondante G	34	Master 2	Cadre Administratif	Chef service	6 ans	Célibataire
8	Répondante H	53	Doctorat	Chargé de Cours	Chef service	19 ans	Mariée

Source : Nos analyses

Etant donné que le poste occupé par les répondantes est une variable importante dans notre analyse, il ressort de ce tableau que 5 femmes sur les 8 interrogées sont de chefs service (soit 62,5 %). On comprend par-là que les femmes responsables sont concentrées plus sur le poste de chef service, poste qui n'implique pas une prise de décision importante. En plus, ceci peut s'expliquer par exemple par le fait qu'elles fournissent moins d'efforts pour occuper les postes de responsabilités élevés ou encore on leur manque de confiance. En outre, on constate que la moitié des femmes interrogées ont un niveau d'études le Doctorat (soit 50 %). Ce qui signifie qu'elles ont fait le niveau supérieur. De plus la quasi-totalité de ces femmes sont mariées, soit 75 % de l'échantillon d'étude. Une fois l'aspect méthodologique abordé, nous passons aux discussions de nos résultats.

4. Discussions des résultats

Les résultats de l'analyse nous ont permis d'identifier les déterminants organisationnels et individuels. Les résultats de notre étude nous ont fait ressortir le mentorat, le réseau professionnel d'une part, le manque de confiance en soi et la conciliation travail/famille d'autre part.

4.1. Les déterminants organisationnels du leadership féminin

Comme nous l'avons précisé ci-haut, plusieurs facteurs organisationnels concourent à l'expression du leadership féminin en milieu universitaire. Parmi lesquels, le mentorat et le réseau professionnel.

4.1.1. Le mentorat

D'entrée de jeu, le mentorat basé sur des relations interpersonnelles est avantageux pour les femmes que lorsqu'elles sont soutenues par des mentors féminins. Ceci en ce sens que les mentors féminins sont enclines aux relations plus chaleureuses et connaissent mieux les barrières qui poussent les femmes à douter de leur propre capacité à mener ou conduire d'autres membres vers l'atteinte des objectifs de l'organisation. C'est ainsi que la répondante G affirme que : « *dans le cadre d'une relation mentorale, je peux facilement développer mes compétences et habilités du leadership, surtout lorsque je suis accompagnée par un mentor femme* ». Nos résultats vont dans le même sens que l'étude faite par Ranstad (2012) au

Canada qui a démontré que le manque de mentors féminins a aussi une influence sur la capacité des femmes à exercer du leadership. En effet, 51% des femmes sont inanimées sur le fait qu'un mentor féminin aurait plus l'avantage d'aider d'autres femmes à renforcer leur capacité du leadership. Pour elles, avoir un mentor surtout féminin serait bénéfique pour le développement du leadership féminin. En outre, le mentor constitue une ressource qui aide le protégé à bâtir sa confiance et à développer ses compétences. C'est dans cette perspective que l'interviewée A déclare que : *« pour moi, la relation de mentorat me permet d'avoir les compétences nouvelles et d'évoluer dans ma carrière professionnelle »*. Ceci corrobore les résultats des recherches démontrant que la formation du mentor est importante, dans la mesure où plus le mentor est formé, plus il développe des compétences relationnelles et par conséquent il crée un environnement favorable et un accompagnement adapté permettant l'autonomisation et le renforcement de confiance en soi du mentoré (St-Jean, 2010). Pour Martin (2019), le mentorat aide les femmes à réussir à la fois personnellement et professionnellement. Il souligne l'importance du mentorat dans la capacité des femmes à exceller dans le milieu universitaire non seulement en changeant de grade, mais aussi dans leur capacité à exercer efficacement les responsabilités qui leur sont assignées. De même, les auteurs comme Grogan & Shakeshaft (2011) ont souligné l'importance du mentorat dans sa capacité à créer chez les femmes la conviction qu'elles peuvent devenir des leaders dans les organisations. Le mentorat est une puissante intervention de développement individuel qui devrait aider, soutenir et guider les universitaires en général et les femmes en particulier dans leur cheminement de carrière. C'est pourquoi pour Terano & Swai (2020) le manque de programmes de mentorat est un autre facteur qui affecte l'exercice du leadership et la progression de carrière des femmes dans les universités publiques. En effet, la majorité des femmes académiciens interrogées ont déclaré que l'orientation professionnelle et le mentorat pour les femmes universitaires n'étaient pas officiels dans l'organisation. Nos résultats montrent que les femmes qui reçoivent des références, des stratégies et des informations utiles sur les règles formelles et informelles qui régissent une carrière universitaire de la part de leur mentor sont les plus susceptibles de conduire efficacement leurs équipes vers l'atteinte des objectifs escomptés et d'exercer aisément leur influence sur les autres membres de l'organisation.

4.1.2. Le réseau professionnel

Pour les femmes, le réseau professionnel est un moyen par lequel elles peuvent trouver le soutien des aînés ou les plus anciens dans l'organisation pour développer leurs potentiels afin d'évoluer dans sa carrière professionnelle. En effet, l'appartenance à un réseau professionnel permet d'acquérir des connaissances nouvelles et ce qui peut influencer le développement du leadership féminin. Ces arguments se justifient par les propos selon lesquels, « *pour moi, le réseau professionnel peut m'aider à renforcer mes capacités du leader. En plus, il me permet d'acquérir des connaissances nouvelles nécessaires pour échelonnement hiérarchique* » (Répondante A). Cela s'expliquerait notamment par le fait que le réseau professionnel permet aux utilisateurs de créer leur profil professionnel et de présenter en mettant en avant les compétences acquises et leurs connaissances pour mieux exercer de l'influence au sein de l'organisation (Tifferet & Vilnai-Yavetz, 2018). Ces conclusions soutiennent les résultats de Bruening, et al. (2013) pour qui, le réseau professionnel joue particulièrement un rôle clé pour le développement du leadership féminin.

Les résultats que nous avons obtenus coïncident également avec ceux de (Hopkins, et al., 2008 ; Baltodano, et al., 2012). Ils ont souligné l'intérêt de créer des réseaux professionnels avec d'autres femmes. En effet pour eux, les réseaux professionnels à l'intérieur et au-delà de l'institution universitaire permettent d'identifier, de développer, d'encourager, de faire progresser, de relier et soutenir les femmes à réussir dans le leadership dans l'enseignement supérieur. Il peut aider la femme à trouver les techniques et moyens nécessaires pour renforcer ses capacités ou aptitudes pour exercer son influence. En effet pour eux, la rareté des réseaux professionnels féminins constitue de même un facteur qui explique le faible développement du leadership féminin et par conséquent l'incapacité de femmes à conduire les autres membres de l'organisation est manifeste.

4.2. Les déterminants individuels du leadership féminin

Concernant les facteurs individuels, nos résultats nous ont permis de mettre en exergue le manque de confiance en soi et la conciliation vie privée/vie professionnelle.

4.2.1. Le manque de confiance en soi

Pour Bartolucci (2015), les freins « *internes* » résultent de certaines « *faiblesses* » féminines, des stéréotypes du genre, des facteurs sociaux et psychologiques entremêlés. Rappelons que le concept de manque de confiance en soi tel que développé dans la littérature renvoie à un état ou à une situation dans lequel un individu doute à se valoriser, remet en cause ses aptitudes à

faire ce qu'il peut et ce qu'il veut. Ce manque de confiance en soi est généralement causé par le complexe d'infériorité par rapport aux autres. Dans cette même logique, l'interviewée E confirme cette constatation faite et affirme que : *« pour moi, le manque de confiance en soi des femmes est le premier facteur qui explique leur faible présence aux postes de responsabilités en milieu universitaire et du faible développement du leadership. Certaines femmes ont peur d'occuper un poste de responsabilité du fait qu'elles se montrent ne pas avoir des prérequis pour ce poste et apte à exercer du leadership »*. Ce résultat est similaire aux travaux de Navarre (2017), qui a mis l'accent sur le syndrome d'imposture dont sont victimes certaines femmes. Pour lui, même lorsqu'elles bénéficient d'un niveau d'étude élevé, les femmes souffrent du syndrome d'imposture, elles ne se sentent pas toujours légitimes pour défendre leur poste et manquent de confiance à leur capacité. En effet, elles se jugent incapables d'agir devant les autres, de prendre une certaine décision ou d'assumer une certaine responsabilité. C'est pour cette raison que la répondante A avoue que : *« Bien vrai que j'avais de problème au départ pour s'exprimer devant les gens, mais avec le temps c'est devenu une routine car j'occupe un poste de responsabilité d'envergure qui nécessite toujours la prise de parole devant les collègues. Parfois, c'est une obligation, un devoir pour moi voir une contrainte que je dois m'exprimer »*. Bref, *« les femmes manquent d'audace et elles sont parfois frustrées par les collègues masculins »*. Ainsi, on comprend que les obstacles psychologiques tels que le manque de confiance en soi de femmes influe sur leurs habilités physiques ou leurs compétences.

Contrairement aux résultats d>Allard-Gaudreau & Lalancette (2015) selon lesquels la faible représentation des femmes dans la sphère hiérarchique des organisations est tributaire au manque de confiance qui les caractérise, nos résultats montrent que ce dernier n'alterne pas de manière significative la capacité des femmes à conduire à bien leurs équipes à l'atteinte des objectifs des organisations. Rappelons que la confiance en soi est définie comme l'auto-évaluation par un individu de sa capacité à réussir une tâche particulière (Carducci, 2009). Elle fait référence à l'auto-jugement d'un individu quant à ses capacités et compétences, ou à sa compétence perçue pour répondre avec succès aux exigences d'une variété de situations existantes. Comme l'ont déclaré Martin & Philips (2017), la confiance en soi conduit à l'obtention du pouvoir et du statut, et signale la compétence de l'individu. Un manque de confiance en soi par contre a des implications précises pour la réalisation des objectifs communs avec les membres de l'organisation et la réussite professionnelle du leader (Anderson & Brion, 2010 ; Kay & Shipman, 2014). En effet, il est admis que la confiance en

soi est essentielle dans l'exercice du leadership féminin, notamment avec sa capacité à pousser les femmes à passer à l'action, mais les femmes manifestent un certain manque de confiance en soi lorsqu'il s'agit d'être chef d'une équipe.

4.2.2. La conciliation travail/famille

Notons que pour la majorité des femmes interviewées (mariées ou célibataires), la conciliation vie privée/vie professionnelle semble être un facteur important dans l'analyse du leadership féminin en milieu universitaire. Elles considèrent ce conflit inter-rôle comme une difficulté dans l'exercice du leadership. Le répondant A affirme que : « *Les difficultés sont toujours fonction de la motivation personnelle. L'organisation par exemple au niveau du ménage peut avoir un impact sur mon travail. Moi par exemple j'ai plusieurs tâches que je dois effectuer le matin avant d'aller à 7h 30 au travail, il paraît difficile, encombrant et ennuyeux. Donc, il y a certains éléments relatifs à l'organisation des tâches ménagères qui ont un impact sur le rendement au travail et qui m'empêche d'exercer pleinement mon leadership* ». Ce résultat est en concordance avec les conclusions de Tsapi & Vagai (2019) selon lesquelles, les responsabilités familiales assumées par les femmes en même temps qu'un travail professionnel représentent un handicap majeur à l'avancement hiérarchique des femmes vers des postes de direction. Pour les femmes, cela s'explique plus par la maternité. Par exemple, la femme est appelée d'abord à mettre la fonction de côté pour aller en congé de maternité et par conséquent moins disponible à son poste de travail. C'est pourquoi l'interviewée H ajoute que : « *il y a également interruption à cause de la nature de la femme universitaire qui doit gérer deux domaines à la fois pour cause de maternité. J'explique cela par le fait que la femme universitaire est un tout : enseignante, cadre administratif, mère éducative, épouse, leader, d'où le manque du temps nécessaire pour exercer son leadership et prétendre à son échelonnement hiérarchique* ». En plus, « *en milieu universitaire, il y a trop des responsabilités et de pression. Le devoir de la femme d'être mère et épouse rentre également dans ces difficultés de conciliation pour les deux responsabilités* ». Ces résultats corroborent les travaux d'Akpınar-Sposito & Roger (2017) selon lesquels, l'équilibre travail-famille est souvent un problème plus difficile à résoudre surtout pour les femmes du fait de leur maternité.

Inversement, en ce qui a trait à la difficile tâche de trouver un équilibre entre les obligations professionnelles, familiales et personnelles, 91% des canadiennes croient qu'elles ont efficacement pu le faire. Moins d'une femme interrogée sur dix (9%) croit plutôt qu'elle n'a

pas bien réussi à le faire (Ranstad, 2012). Quant au soutien du conjoint, il apparaît comme un facteur déterminant pour aider les femmes à gravir les échelons supérieurs hiérarchiques pour exercer du leadership. En effet, le manque de soutien du conjoint peut agir négativement sur le leadership féminin. Compte tenu des résultats obtenus, les contributions de cette sont multiples.

Conclusion

Au regard de cette analyse et en se basant sur les propos des interviewées, nous dégageons quelques contributions de cette étude. Théoriquement, les réflexions proposées contribuent à une valeur ajoutée sur les travaux antérieurs sur l'analyse du leadership féminin. Nos résultats interpellent les dirigeants des universités de mettre en place un programme de mentorat formel pour accompagner les femmes dans le développement de leurs aptitudes en matière de leadership. Les résultats contribuent également à renforcer les politiques du pouvoir public quant à la place et au rôle du leadership féminin dans l'appui au développement.

Toutefois, notre étude présente quelques limites qu'il convient de les souligner. D'abord, l'analyse purement qualitative des données n'exclue pas la subjectivité du chercheur dans l'interprétation des résultats, ce qui risque de les biaiser. En plus, l'approche qualitative ne permet pas d'avoir un échantillon plus représentatif de la population de l'étude.

Il faut noter, toutefois que ces limites n'affectent en rien la pertinence de nos résultats, mais ouvrent plutôt la voie aux perspectives de recherche. Il serait important de poursuivre l'étude dans le but de l'enrichir en adoptant une approche quantitative pour avoir un échantillon conséquent et prétendre à une généralisation des résultats. En plus, une étude pourrait être entreprise sur l'apport du leadership dans la gouvernance universitaire.

En définitive, l'objectif fondamental de l'article été d'identifier les déterminants du leadership féminin au sein des institutions universitaires camerounaises. Pour y parvenir, une démarche qualitative a été adoptée. Des entretiens semi-directifs ont été conduits auprès des huit (08) femmes au sein des institutions universitaires au moyen d'un guide d'entretien. Les résultats de notre recherche nous ont permis d'identifier d'une part le mentorat et le réseau professionnel comme des déterminants organisationnels du leadership féminin. D'autre part, le manque de confiance en soi et la conciliation vie privée/vie professionnelle comme des déterminants individuels du leadership féminin. Comme facteurs organisationnels, l'accent a été mis sur le mentorat et le réseau professionnel. Au regard des résultats originaux, quelques manquements ont été souligné. Pour pallier à ces limites, des perspectives de recherches sont

ouvertes par exemple de faire une étude quantitative, ce qui nous conduit à formuler les propositions de recherche suivantes :

P1 : Les facteurs organisationnels influencent positivement le leadership féminin

P2 : Les facteurs individuels influencent négativement le leadership féminin

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abousaid, F.Z. & Hilali, M. (2023). Les défis de financement pour les femmes entrepreneures : une question du genre. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 7(1), 140-157.
- Akli, S. & Bedrani, S. (2017). Les inégalités de genre dans les institutions hydrauliques publiques en Algérie. *NEW MEDIT*, 3, 70-80.
- Akpinar-Sposito, C. & Roger, A. (2017). Obstacles et opportunités pour l'évolution des femmes cadres dans la filiale d'une entreprise multinationale, *28^e Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AFGRH)*, Aix-en-Provence France, Octobre, 2017, 11-13.
- Allard-Gaudreau, N. & Lalancette, M. (2015). Mauriciennes d'influence et leadership : témoignages sur les réalités des leaders féminins d'aujourd'hui. Rapport de recherche Université du Québec à trois rivières.
- Alvesson, M. & Billing, D. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. London: UK, Sage.
- Amabiamina, F. (2014). Des femmes invisibles : Andocentrisme et gestion administrative dans l'Université camerounaise. *Pax Academica*, 3, 145-164.
- Anderson, C. & Brion, S. (2010), *Overconfidence and the attainment of power*. Unpublished manuscript, Berkeley: University of California.
- André, C. & Lelord, F. (2008), *L'estime de soi: s'aimer pour mieux vivre avec les autres*.
- Baltodano, J. C., Carlson, S., Jackson, L. W. & Mitchell, W. (2012). Networking to leadership in higher education: National and state-based networks for developing women. *Advances in Developing Human Resources*, 14(1), 23-45.
- Bartolucci, L. D. (2015), *Le modèle de la mixité du management à l'épreuve des réalités socio-économiques*. Thèse de Doctorat en Strategy and Management of International Business, ESSEC de Paris, Paris.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006), *transformational leadership*, Mahwah N. J., Laurence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. & Atwater, L. E. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5-34.
- Baudoux, C. (2005), *La passion de l'université : Les femmes cadres dans la gestion collégiale et bureaucratique*. Cap-Rouge : les Presses inter universitaires, 552.
- Bem, D. J. (1967). Perception de soi : une interprétation alternative des phénomènes de dissonance cognitive. *Revue psychologique*, 74, 183-200.
- Berkovich, I. (2014). Between Person and Person: Dialogical Pedagogy in Authentic Leadership Development. *Academy of Management Learning and Education*, 67(3), 12-32.
- Bernatchez, P. A., Cartier, S. C., Bélisle, M. & Bélanger, C. (2010). Le mentorat en début de carrière : retombées sur la charge professorale et conditions de mise en œuvre d'un programme en milieu universitaire. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 26(1), 54-67.

- Blanc, M. & Cuerrier, C. (2007) le mentorat en politique auprès des femmes : un mode d'accompagnement promoteur. Montréal, les Editions de remue-ménage, 138.
- Boukar, H., Teguipei Salatou, M. N. & Guidkaya, Z. (2023). Le management d'équipe par les femmes dans les entreprises camerounaises: une étude exploratoire. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(5), 32-54.
- Brière, S. & Rinfert, N. (2010). La réalité des femmes sur les CA suite à l'adoption de la loi québécoise sur la gouvernance des sociétés d'Etat : Obstacles et accès. *Revue de l'Innovation*, 15(1), 2-29.
- Bruening, J., Dixon, M., Burton, L. & Madsen, R. (2013), *Routledge Handbook of Sports Coaching*. New York, Routledge.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*. New York, Harper et Row.
- Carducci, B. C. (2009), *The psychology of personality: Viewpoints, research and applications* (2nd ed.). West-Sussex, Wiley-Blackwell.
- Clerc, C. (2013), *Les conquérantes: douze femmes à l'assaut du pouvoir*. Paris, Nil éditions.
- Cornet, A., Laufer, J. & Belghiti- Mahut, S. (2008), *GRH et genre: Les défis de l'égalité hommes-femmes* (245). Paris, Librairie Vuibert.
- Coutelle, P. (2005), *Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion*, Cours du CEFAG-séminaire d'études Qualitatives, 17, 1-20.
- Cuerrier, C. (2004), *Un mentor pour ma carrière, guide pratique pour le développement professionnel*, UQUAM.
- DAG MINESUP (2017), *Palmarès Genre des administrations publiques, élargi aux organismes publics et parapublics* (3^{ème} Ed), Cameroun, 02 Mars 2017.
- Duchéneaut, B. et Orham, M. (2000), *Les Femmes Entrepreneurs en France*, Seli Arslan.
- Duchesne, C. (2010). L'établissement d'une relation mentorale de qualité : à qui la responsabilité ? *Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 45(2), 239-253.
- Elomari, K. (2016). Les approches du leadership en management des organisations : analyse comparative des fondements, des apports et limites. *Revue Economie, Gestion et Société*, 8, 1-13.
- Feudjo, J. R., Mfouapon, G. K. & Mawa, J. E. (2017). Devons-nous légitimer la parité dans les instances de gouvernance des entreprises ? L'apport des pratiques camerounaises. *Journal of Academic Finance (J.A.F)*, 8(2), 18-39.
- Garceau, O., Larose, S., Cyrenne, D., Guay, F. & Deschênes, C. (2008). Avoir les étudiants(es) de Sciences de la nature dans notre MIREs - 2^e partie: Évaluation des impacts à court terme. Université Laval. *Pédagogie collégiale*, 21(4), 34-39.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Grogan, M. & Shakeshaft, C. (2011). Women and Educational Leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 40(5), 641-643.
- Guillén, L. & Ibarra, H. (2010). Seasons of a leader's development: beyond a one size fits all approach to designing intervention. *INSEAD Working Papers Collection*, 14, 1-14.
- Harding, J. (2016). Les principes fondamentaux du leadership inclusif. *Revue militaire canadienne*, 16(4), 62-67.

- Higgins, M. & Kram, K. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
- Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., Passarelli, A. & Bilimoria, D. (2008). Women's leadership development: Strategic practices for women and organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 20(3), 348-365.
- INSEE (2012), Regards sur la parité, collection Insee Références, Cité par Sophia B-M, Anne-Laurence L., Angélique R. et Florence R. (2014).
- Kay, K. & Shipman, C. (2014), *The confidence code: The science and art of self-assurance – what women should do?*. New York, Harper-Collins Publishers.
- Kelly, M.L. (2003). Academic advisers as transformational leaders. *The Mentor*, 1(1), 1-3.
- Lapierre, L. (2012), *On dirige comme on est*. Montréal, Presses de l'Université du Québec
- Laufer, J. (2004). Femmes et carrières : la question du plafond de verre. *Revue française de Gestion*, 30(151), 117-128.
- Lewin, K. (1975), *Field Theory in Social Science*. US/Mountain, MIT.
- Link, N. (1995). Les ressources sociales : une théorie du capital social. *Revue française de sociologie*, 36(4), 685-704.
- Martin, A. E. & Phillips K.W. (2017). What 'blindness' to gender differences helps women see and do: Implications for confidence, agency, and action in male dominated environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 142, 28-44
- Martin, C. (2019), *Relations de mentorat des Administrateurs Féminins dans l'Enseignement Supérieur du Tennessee*, Thèse de Doctorat en Education, Université de Nazaréenne de Trevecca, Nazaréenne.
- Martinot, D. (2001), *Connaissance de soi et estime de soi : ingrédients pour la réussite*
- Mead, G. H. (1934), *Mind, Self and Society*. Press Chicago, University of Chicago.
- Moore, L.L. (1986), *Not as far as you think the realities of working women*. Toronto: Lexington books, 1-12.
- Morin, M-C. (2010). À 8 %, elles sont rares dans l'antichambre du pouvoir. *Les Affaires*, 18(24), 14-17.
- Muschallik, J. & Pull K. (2015), *Mentoring in higher education: does it enhance mentees research productivity?* *Education Economics*.
- Navarre, M. (2017). Les femmes, des dirigeantes comme les autres?. *Sciences Humaines*, 6(293), 1-26.
- OCDE (2018), *La participation des femmes à la prise de décision dans l'administration publique en Tunisie*.
- Pinker, S. (2011), *The Better Angels of our Nature. Why violence has declined*. London, Penguin Books.
- Ranstad, (2012). *Le leadership au féminin : les nouvelles réalités d'aujourd'hui et de demain*. Recrutement, Professionnels, Solutions RH et services en entreprise.
- Rguibi, K. & Atid, A. (2021). Femmes et leadership. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 908-934.
- Rguibi, K. & Atid, A. (2021). Leadership dans une perspective du genre. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(3), 1373-1394.

- Safa, F. & Rafla, H. (2017). Les obstacles liés au développement du leadership féminin : cas de femmes tunisiennes chefs d'entreprise. XXVI^{ème} Conférence International de Management Stratégique, 1-25.
- Saint-Michel, S. & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? @GRH, 1(1), 13-38.
- Schein, E. H. (1977). Stratégies politiques pour la mise en œuvre du changement organisationnel. *Revue des sciences de l'éducation*, 27(3), 483-502.
- Simkin, C. & Hillage, J. (1992), Family-Friendly Working: New Hope or Old Hype? IMS Report. Brighton, Institute for Manpower Studies.
- Sophie, J. (2010). The Paradox of Gender Mainstreaming. The Unanticipated Effects of New Modes of Governance in the Gender Equality Domain. *West European Politics*, 33(1), 118-135.
- St-Jean, E. (2010). Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice. *Revue de l'entrepreneuriat*, 9(2), 34-55.
- Tarino, E. A. & Swai, I. L. (2020). Progression des carrières des femmes universitaires dans les Universités Publiques : histoire d'une Université ouverte de Tanzanie. *Sciences Sociales*, 9(1), 1-8.
- Thiétart, R-A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, (4^{ème} Ed). Paris, Dunod.
- Tifferet, S. & Vilnai-Yavetz, I. (2018). Auto-présentation dans les portraits de LinkedIn : caractéristiques communes, sexe et différences professionnelles, *Ordinateurs dans le comportement humain*, 80, 33-48.
- Tremblay, D. G. (2004), *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec: Télé-université,
- Tremblay, D-G (2003). Articulation emploi-famille : les usages du temps chez les pères et les mères. *Nouvelles pratiques sociales*, 16(1), 76-93.
- Tsapi, V. & Vagai, D. (2019). Perception des Femmes des Obstacles dans leur Progression vers les Postes de Direction au sein des Entreprises privées au Cameroun. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 19(5), 114.
- Wassou, E. A. (2017), *Représentations du leadership politique féminin et différences culturelles: comparaison entre la France et le Cameroun*; Thèse de Doctorat en Psychologie, travail et ergonomie, Université de Grenoble Alpes en France, France.
- White, B., Cox C. & Cooper, C.I. (1992), *Women's Career Development: a study of High Flyers*, Blackwell Publishers, 129-231.
- White, B., Cox, C. & Cooper, C. L. (1997). A portrait of Successful Women. *Women in Management Review*, 12(1), 27-34.