

Les obstacles à l'exercice du leadership féminin au sein de l'Université

Obstacles to the exercise of female leadership within the University

Hamadou BOUKAR

Agrégé en Sciences de Gestion

Membre du Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion des Organisations

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Ngaoundéré

E-mail : hamadouboukar@gmail.com

HABIBA Mal Ibrahima

Doctorante

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Membre du Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion des Organisations

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Ngaoundéré

E-mail : Malkafalay1111@gmail.com

Date de soumission : 15/02/2020

Date d'acceptation : 05/04/2020

Pour citer cet article :

BOUKAR H. & HABIBA M. (2020), « Les obstacles à l'exercice du leadership féminin au sein de l'Université », Revue Internationale des Sciences de Gestion. « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 178 – 200

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3775940>

Résumé

L'histoire de l'inégalité professionnelle demeure encore en milieu du travail et en particulier en milieu universitaire. De nos jours, des nombreuses femmes de par leurs compétences ne poursuivent pas leur parcours professionnel. La question de la répartition des rôles et responsabilités sociaux entre les hommes et les femmes constitue une barrière à l'exercice du leadership féminin. Cet article fait ressortir les obstacles auxquels font face les femmes responsables dans l'exercice du leadership. En d'autres termes, en fondant notre analyse sur le paramètre genre, cet article cherche à comprendre en profondeur les difficultés rencontrées par les femmes responsables dans l'exercice du leadership au sein de l'Université. A partir des entretiens semi-directifs conduits auprès de 15 femmes responsables au sein de l'Université de Ngaoundéré, il en ressort que la conciliation vie privée/vie professionnelle, la non valorisation des compétences, les conditions de travail et le manque de considération de la part de leurs collègues hommes sont les difficultés majeures à l'exercice du leadership féminin.

MOTS CLES : Leadership féminin ; obstacles ; femmes responsables ; genre ; Université.

ABSTRACT

The history of occupational inequality still remains in the workplace and especially in academia. Today, many women with their skills do not pursue their career. The question of the distribution of social roles and responsibilities between men and women constitutes a barrier to the exercise of female leadership. This article highlights the barriers that women leaders face in exercising leadership. In other words, by basing our analysis on the gender parameter, this article seeks to understand in depth the difficulties encountered by responsible women in the exercise of leadership within the University. From semi-structured interviews conducted with 15 responsible women at the University of Ngaoundéré, it emerges that the reconciliation of private/professional life, the undervaluation of skills, working conditions and the lack of consideration of the share of their male colleagues is the major difficulty in exercising female leadership.

KEY WORDS: Female leadership ; barriers ; responsible women ; gender ; University.

Introduction

L'histoire de l'inégalité professionnelle demeure encore en milieu du travail et en particulier en milieu universitaire. De nos jours, des nombreuses femmes de par leurs compétences n'exercent pas facilement leur leadership. Pour Eagly et Carli (2007), le labyrinthe constitue la complexité qui attend les femmes sur la route du leadership. En effet, L'exercice du leadership par les femmes responsables est difficile à cause des rôles et responsabilités qui leurs sont assignés. Que ce soit au niveau local, au niveau national ou au niveau international, il suscite des questions et des défis majeurs ainsi que des débats vifs. Pourtant, le leadership féminin est un sujet en émergence auquel s'est intéressé un nombre grandissant de chercheurs durant ces dernières décennies. Ainsi, le développement de capacité de leaders et celui du leadership féminin constituent l'une des préoccupations de premier rang dans les organisations de tous types. La question de la place des femmes et de leur leadership aujourd'hui est en fait aussi paradoxale que cela puisse paraître, une conséquence directe des dynamiques des structures sociétales (INSEE, 2012).

Dans le monde, elles ne représentent que 18% des ministres et 24% des parlementaires dans le monde. Et n'occupent que 34% des postes de direction (Indice Mondial, 2018). En Afrique par exemple, la régence féminine ou le leadership féminin a été de tout temps corrélé aux structures sociopolitiques et culturelles des sociétés traditionnelles (Nkolo Assé, 2015). En contexte camerounais en général, Dikko Tchuikam (2013) confie qu'avec l'évaluation de la mise en œuvre de la Plateforme d'action de Beijing en 1995 et avec une représentativité de 51% de la population, les camerounaises sont encore loin du quota de 30 % des places à des postes de décision et de pouvoir fixé par ladite plateforme d'action ratifiée par le Cameroun. Le cas de l'université ne laisse pas d'étonner de débat sur la place des femmes aux sommets hiérarchiques des organisations tant privées que publiques. Avec des formations scolaires ouvertes aux filles depuis les années 1970, le monde académique reste encore fortement inégalitaire et les postes de responsabilités d'envergure sont occupés par les hommes (pigeire et Valette, 2004). Comparativement en milieu universitaire camerounais, l'on souligne également cet aspect de faible présence de femmes dans le corps du personnel universitaire (Etolo, 2014). Pour lui, une enquête menée conjointement par le MINPROFF/INS en 2012 montre que moins de 20% du personnel enseignant dans les Universités d'État sont des femmes. Particulièrement dans certaines Universités comme le cas de l'Université de Ngaoundéré et l'Université de Buea où, bien vrai qu'il y a des femmes Recteurs, on se rend

compte que le nombre des femmes à de poste de responsabilité élevé reste encore faible au sein de ces institutions (soit 34 femmes contre 170 hommes d'après l'Annuaire Statistique 2015-2016 des Universités). Fort de ces constats, il est important pour nous de souligner la pertinence cette thématique en contexte camerounais. D'où l'utilité pour nous de mener l'étude sur : « ***Les obstacles à l'exercice du leadership féminin au sein de l'Université*** ».

La littérature est saillante sur une nouvelle approche « *genre* », récemment associée aux théories du leadership féminin et à l'accès aux postes de décision. En effet, cette approche se base sur une répartition des rôles et responsabilités différents entre les hommes et les femmes, par conséquent l'existence d'une certaine distinction entre un homme leader et une femme leader.

Nay (2014) définit le genre comme étant tout construit social et culturel de différence entre les sexes masculin et féminin. Pour nous, ce concept s'appréhende comme une répartition des rôles sociaux, des tâches et des responsabilités entre les femmes et les hommes que construit la société, au sein d'une culture ou dans un espace donné.

Une distinction doit être faite entre le genre et le sexe. A première vue, le sexe est naturel ou inné (Oakley, 1972). A cet effet le genre renvoie aux catégories sociales (féminin et masculin) et non aux catégories sexuelles (hommes et femmes). Ces rôles subissent l'influence des perceptions et attentes découlant de facteurs culturels, politiques, écologiques, économiques, sociaux et religieux, ainsi que des coutumes, des lois, de la classe sociale, de l'ethnie et de préjugés individuels ou institutionnels. Quant au leadership, il se définit comme « *l'art d'influencer directement ou indirectement d'autres personnes, au moyen de pouvoirs officiels ou de qualités personnelles, afin qu'elles agissent conformément à notre intention ou à un objectif commun* ». (Harding, 2016). Dans le cadre de ce papier, nous définissons le leadership comme la capacité d'une personne à amener les autres membres d'une équipe à adhérer volontairement à sa vision afin d'atteindre les objectifs communs de l'organisation.

Plusieurs travaux (Powell, 2012 ; Toé, 2014 ; Eagly et Heilman, 2016) se sont intéressés sur l'analyse de la discrimination liée selon le genre dans l'exercice du leadership. En effet, pour eux, la discrimination est devenue la cause la plus courante de sous-représentation des femmes dans les rôles principaux au sein des organisations.

Par ailleurs, Saint-Michel (2011), a étudié l'impact du genre sur le style de leadership féminin. Dans ses travaux, elle a abouti à une conclusion selon laquelle le genre n'a aucune

influence sur la manière d'exercer le leadership. En effet pour lui, il y a peu ou pas de différences basées sur le genre pour exercer le leadership. De plus, Powell (2012) estime que les femmes qui jouent un rôle de leader ont profondément un désavantage des construits de genre. De même, Benadelhadi et El Kaout (2018) ont mené l'étude sur le leadership au féminin dans l'administration publique au Maroc. A la fin de leurs travaux, ils ont abouti aux résultats selon lesquels, le genre du responsable n'a aucun impact sur la perception du style du leadership ainsi que sur l'engagement organisationnel des fonctionnaires.

D'autre part, certains auteurs (Etolo, 2014 ; Amabiamina, 2014 ; Wassouo, 2017) ont orienté leur étude sur la question de sous représentativité des femmes dans les postes académiques et administratifs dans les Universités au Cameroun. Dans ses travaux, Etolo (2014) s'est attardé sur le changement de grade des femmes dans le corps enseignant en milieu universitaire. Pour lui, plus les femmes changent de grade, plus leur proportion a tendance à diminuer considérablement. Plus récemment, Tsapi et Vagai (2019) ont mené une étude sur la perception des femmes des obstacles dans leur progression vers le poste de direction au sein des entreprises au Cameroun. A l'issu de leurs travaux, ils ont identifié les obstacles d'ordre socio-organisationnel tels que le conflit travail-famille, le traitement différentiel des hommes et des femmes et la prédominance du genre masculin. D'autre part, les obstacles individuels tels que le manque d'ambition professionnelle et le manque d'appui du conjoint. Ils ont conclu que ces obstacles concourent à l'explication de la faible progression des femmes vers les postes de direction au sein des entreprises au Cameroun.

De ces études, à notre connaissance aucune n'est intéressée à l'analyse du leadership féminin en milieu universitaire.

Dans cette perspective, l'objet du présent article est de comprendre les difficultés rencontrées par les femmes responsables dans l'exercice du leadership. La question qui découle de cette problématique est celle de savoir : quelles sont les difficultés liées à l'exercice du leadership par les femmes responsables au sein de l'Université ? Pour ce faire, le présent papier sera structuré en 03 parties. La première partie de cet article présentera les cadres théoriques conceptuels. Les aspects méthodologiques seront traités dans la deuxième partie. Dans la troisième partie, nous procéderons à la discussion de nos résultats. Enfin, les implications managériales seront dégagées.

1. Approche conceptuelle du genre et du leadership féminin

Pendant longtemps, les notions du genre et du leadership féminin ont fait l'objet de débats vifs et continuent aujourd'hui d'animer le podium de la recherche en sciences de gestion. Pour cela, ce point s'ambitionne à présenter successivement le genre et le leadership féminin.

1.1. Généralités sur le genre

Le genre est un concept d'origine anglo-saxonne connu sous le vocable de « *gender* ». Il vient du latin : *genus*, devenu en ancien français « *gendre* ». Ce concept a vu le jour avec le mouvement féministe avec pour but, la lutte contre les situations d'oppression que vivent les femmes. Le féminisme doit être compris comme étant un mouvement social de revendication des droits des femmes, c'est-à-dire de l'égalité des droits entre les femmes et les hommes (Pfefferkorn 2014). D'une manière concrète, il n'est qu'une idéologie ou tout effort/engagement visant à mettre en lumière l'existence des discriminations dont sont victimes les femmes et à changer cette situation en revendiquant les droits de la femme.

Plusieurs définitions sont données au concept du genre. La définition la plus brève et englobant est celle de Nay (2014) qui appréhende le genre comme étant tout construit social et culturel basé sur la différence qui existe entre les sexes masculin et féminin. En effet pour lui, le genre met l'accent sur le caractère construit socialement, culturellement et même historiquement, des différences qui existent entre les femmes et les hommes.

Ce concept se décline en plusieurs approches (Bissiliat et Ryckmans, 2000). Quatre approches retiennent notre attention dans ce travail. Ce sont entre autre : l'approche du bien-être, l'approche de l'égalité, l'approche de lutte contre la pauvreté et l'approche d'accès au pouvoir de femmes.

La première approche cherche à aider les groupes les plus vulnérables et les moins représentatifs parmi lesquels les femmes. Son principal objectif est d'assurer la survie physique de la famille en général et de la femme en particulier afin que celles-ci s'intègrent facilement dans le processus du développement dans son ensemble.

L'approche d'égalité stipule que tous les individus que ça soient hommes ou femmes sont égaux en droit et devoir. Ils doivent être traités de la même façon sans aucune discrimination de sexe et pour cela ils doivent avoir le même accès aux ressources disponibles.

La troisième approche souligne que la pauvreté est un phénomène qui touche presque toutes les couches sociales. Avec le problème d'inégal accès aux ressources disponibles, on constate

que ce sont les femmes qui sont les plus touchées par ce phénomène. En effet, elles accèdent difficilement aux ressources et même aux sphères décisions d'envergure. C'est ainsi que la naissance de cette approche est considérée comme le moyen pour réduire ou lutter contre cette pauvreté. Relier l'inégalité économique des hommes et des femmes non seulement à la subordination mais à la pauvreté est l'objectif primordial de cette approche. Pour ce faire, une augmentation de la production des femmes pauvres accroît leurs possibilités d'emploi et les occasions de gagner un revenu souhaitable.

La quatrième approche quant à elle met en épigraphe le rôle que l'oppression coloniale et néocoloniale a joué dans la subordination des femmes. Elle vise et veut aider ces dernières à accroître leurs forces et à obtenir le pouvoir auquel elles ont théoriquement droit. Cette approche met en œuvre des stratégies à court et à moyen terme reposant sur les réalités des relations déterminées par le genre. Les premières stratégies sont destinées à apporter une réponse aux crises actuelles dans les secteurs de l'emploi formel. Les secondes cherchent à identifier les structures d'inégalité entre les genres, les classes et les nations pour pouvoir les surpasser. Comme illustrations, nous avons la participation de l'homme et de la femme à la gestion de la chose publique, la chance d'être élu et même la nomination au poste de direction quelconque.

Cependant, un certain nombre de dimensions du genre existe dans la littérature. A cet effet, Bereni et al. (2012) ont mis en exergue quatre de ces dimensions.

La première considère le genre comme une construction sociale c'est-à-dire une remise en question des visions essentialistes de la différence des sexes qui attribuent aux femmes et aux hommes des caractéristiques immuables en fonction de leur sexe biologique.

La deuxième le considère comme un processus relationnel. En ce sens, les identités associées aux femmes et aux hommes sont construites dans le cadre d'une dichotomie féminin-masculin qui structure des relations d'opposition.

Quant à la troisième dimension qui considère le genre comme un rapport de pouvoir, elle est comprise à travers le concept de « *valence différentielle des sexes* ». Ce dernier montre que les valeurs liées au masculin sont systématiquement plus valorisées que celles liées au féminin, même si ces valeurs peuvent varier d'une société à l'autre.

En fin, la quatrième dimension parle de l'imbrication du genre dans d'autres rapports de pouvoir. L'imbrication des rapports sociaux est une approche qui permet de prendre en

compte les expériences situées des individus qui ne sont pas perçus comme les plus représentatives.

La partie précédente a mis en exergue le concept du genre. Il sera important pour nous de faire à la suite de ces développements, une analyse du concept du leadership féminin.

1.2. Cadre d'analyse du leadership féminin

Avant tout, 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*. Pour Lapierre (2008), le leadership est un phénomène à la fois omniprésent, ambigu et qui se prête à équivoque. Il est complexe à définir en raison d'une pléthore des définitions et des divergents points de vue des chercheurs. Pour mieux l'appréhender, il serait pertinent de définir d'abord ce que c'est le leader. Selon Elomari (2016), le leader est une personne capable d'orienter, et à motiver les autres membres de l'organisation tout en les garantissant leur engagement pour atteindre les objectifs communs.

Il est intéressant de mentionner que ce concept se prête à confusion au concept du manager. En effet, certains auteurs l'assimilent au manager. Il s'agit notamment de Plane (2015). Dans ses travaux, il a abouti à une conclusion selon laquelle les notions de manager et de leader sont souvent confondues à tort. L'idée sous-jacente est que les organisations ont besoin de transformer leurs managers en leaders. Pour ce faire, elles les confondent. Or si le manager occupe un poste à responsabilité dans l'organigramme de son organisation, il n'est pas forcément un leader et inversement (Day, 2000). En effet, être leader n'est pas un statut, mais un état. A cet égard, quelqu'un peut être un manager sans toutefois être un leader. Ceci s'explique par le fait que le premier ; c'est-à-dire le manager peut ne pas posséder certaines caractéristiques essentielles du leader comme le charisme ou l'influence (Criaud et al., 2011). De même, un leader n'est pas forcément un manager ceci en ce sens que le manager lui se focalise sur les règles et procédures organisationnelles sans pour autant se préoccuper des individus et de chercher à prôner les changements. Il tient comme principal pouvoir, celui lié à l'entreprise. Son rôle principal est centré sur la tâche. Par contre, le leader lui est un visionnaire, il tient son autorité des membres du groupe qui le reconnaissent comme tel. Il est donc centré sur les personnes. L'équipe dont il est le centre lui reconnaît en général une autorité informelle. Son rôle est donc de proposer et d'influencer.

Ainsi, Harding (2016) définit le leadership féminin comme « *la capacité d'une femme à influencer directement ou indirectement d'autres personnes, au moyen de pouvoirs officiels ou de qualités personnelles, afin qu'elles agissent conformément à ses intentions ou à un objectif commun* ».

Toutefois, différents styles de leadership sont utilisés pour décrire le comportement d'un leader. Classiquement parlant, Lewin (1975) a mis en exergue trois principaux styles de leadership, notamment le style démocratique, le style autocratique et le style laisser-faire. Dans le premier style, la participation de l'ensemble des membres du groupe est encouragée. Le leader joue le rôle de catalyseur. Il fédère toutes les intelligences et les met au service des objectifs à atteindre. Ce style apparaît aujourd'hui comme le plus valorisé, puisque c'est à travers lui que les potentiels trouvent un cadre d'érection et d'expression. Quant au deuxième style, il privilégie l'expression du leader plutôt que celui du groupe. Le leader dicte la conduite à tenir, il prend et assume toutes les décisions. Enfin, le style laisser-faire se caractérise par la passivité du leader. Il laisse toutes les intelligences s'exprimer et joue uniquement le rôle d'informateur quant aux moyens disponibles.

A la suite de Lewin (1975), quatre styles de leadership ont été développés par Bédard (2008). Le premier qualifie le leader de systématique et ordonné. Le leader base son action sur la planification et l'utilisation efficace des outils existants. Il classe, ordonne et utilise la logique pour ses prises de décisions et actions. Le deuxième style qualifie le leader de pragmatique c'est-à-dire un concret observateur qui tire son leadership de ses réussites liées à des prises de risque et à l'innovation. Adeptes du progrès et du mouvement, ils procèdent par essais/erreurs et sont appréciés avant tout pour leurs résultats. En ce qui concerne le troisième, il qualifie le leader de mythique c'est-à-dire un individu qui agit comme un missionnaire avec une dimension symbolique. Il utilise la cohésion et le sentiment d'appartenance pour faire adhérer les autres et développe une culture d'entreprise forte et des valeurs communes. Enfin, dans le quatrième style, le leader est relationnel. Il prête attention à l'autre et utilise l'affectif en cherchant consensus et entente.

I.1.2.1. Les styles du leadership pratiqués par les femmes à l'Université

Quant aux formes du leadership adoptées par les femmes à l'Université étudiée, elles ont distingué six styles du leadership à savoir le style autoritaire, charismatique, persuasif, déléguant, participatif et paternaliste. On constate que ces formes du leadership se rapprochent

de celles développées dans la littérature. Ce qui fait la différence avec la littérature est que les femmes considèrent un leader comme quelque qui a du charisme, de la persuasion, de la délégation et de la participation. Le charisme est pour elles un trait essentiel pour décrire un leader. En effet, un leader doit être d'abord charismatique. En plus, la persuasion est perçue comme la capacité de persuader ou de convaincre facilement les membres de son équipe pour l'atteinte d'objectifs communs. Pour les femmes au sein de l'Université étudiée, elles pratiquent plus de la délégation pour faire impliquer les subordonnés dans le processus décisionnel. Par ailleurs, le style participatif est valorisé par les femmes car, elles cherchent toujours la participation de tous dans la conduite d'une équipe. Enfin, le style paternaliste est adopté par les femmes, en ce sens qu'elles mettent en avance le sentiment, l'amour et le dialogue pour mener une équipe de travail. Ainsi, plusieurs qualités ou caractéristiques permettent de décrire le leadership féminin au sein de l'université.

I.2.2. Les spécificités du leadership féminin au sein de l'université

D'entrée de jeu, les particularités du leadership féminin permettent de décrire une femme leader par rapport aux autres membres de l'organisation. D'après la littérature existante sur le leadership féminin, Cuerrier (2004) a distingué dans ses travaux trois caractéristiques du leadership féminin : le travail en équipe, la spécificité relationnelle et la résolution des problèmes. En rapprochement de la littérature, les particularités du leadership féminin au sein de l'université de Ngaoundéré se décrivent par les caractéristiques telles que : l'écoute active, la résolution des conflits et la gestion d'équipe de travail.

Concernant l'écoute active, c'est la capacité d'une femme leader à écouter les autres membres de l'organisation afin d'atteindre sereinement les objectifs communs. C'est pourquoi pour la répondante B affirme que : *« pour moi, une femme leader doit pratiquer de l'écoute active, c'est celle-là qui dirige et qui encadre les autres. C'est pourquoi, je définis bien les tâches à assigner à chacun, je motive mes collaborateurs à faire plus, j'instaure un climat décontracté. En fait, il faut décentraliser en sachant que dans notre société il ne faut pas imposer aux gens ou forcer quelqu'un à faire ce qu'il ne veut pas »*. C'est dans ce sillage que la répondante F renchérit en déclarant que : *« j'écoute d'abord les avis des autres et puis je prends ma décision finale en tenant compte de ce que mes collègues ont dit. Par ailleurs, je considère d'abord les autres et j'apprécie le travail des uns et des autres à sa juste valeur. Pour moi, le dialogue, la ponctualité, le respect vis-à-vis des gens avec qui je travaille sont mes qualités. De même, l'exemplarité, la persuasion l'écoute active, l'objectivité et la*

ténacité sont aussi les qualités qui me reviennent en tant que femme leader. Il semble que les femmes à l'université mettent en avant de l'écoute active pour mieux comprendre leurs collaborateurs afin de bien gérer une équipe, une autre spécificité du leadership féminin.

Par ailleurs, ce qui fait la particularité du leadership des femmes au sein de ladite institution est la gestion d'équipe. En effet, en adéquation avec les écrits sur les caractéristiques du leadership féminin, elles prônent la gestion d'équipe. Ceci par le fait qu'elles travaillent ensemble en impliquant leurs subordonnés dans le processus décisionnel. Ces propos s'illustrent par l'assertion de la répondante A : *« pour moi le leadership est la gestion d'une équipe, c'est d'ailleurs l'administration des personnes au sein d'une organisation. En effet, c'est la manière d'administrer et de gérer une équipe. Bref, mon leadership se décrit par ma façon de communiquer les choses et par le respect de délai d'atteinte des objectifs fixés. Mes décisions doivent se rapprocher le plus de l'objectif que nous souhaitons atteindre ».*

La dernière caractéristique du leadership féminin au sein de l'université se décrit par la résolution des conflits. Ainsi, pour l'interviewée A, ce qui distingue une femme leader des autres est sa capacité à résoudre les problèmes ou les conflits existants dans son équipe de travail. C'est pour quoi pour elle, la femme leader est *« celle qui peut mener à bien une équipe de travail au sein d'une organisation. C'est également celui qui peut manager et gérer les conflits entre les membres d'une équipe de travail. Bref pour moi, c'est un bon gestionnaire des conflits au sein de l'organisation ».*

Le point précédent nous a permis de cerner les concepts du genre et du leadership féminin sans négliger les spécificités du leadership féminin au sein de l'université. Le point suivant présentera les aspects méthodologiques de notre investigation.

2. Méthodologie

Deux approches scientifiques existent dans la littérature pour conduire un travail de recherche. Il s'agit de l'approche quantitative et qualitative de la recherche. La recherche qualitative est particulièrement appropriée lorsque les facteurs observés sont subjectifs, donc difficiles à mesurer. En effet, l'expression *« méthode qualitative »* couvre un ensemble de techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes (Coutelle, 2005). Cette méthode permet aussi d'explorer les émotions, les sentiments des interviewés, ainsi que leurs comportements et leurs expériences personnelles.

Toutefois, les données ont été collectées en septembre 2017. A l'aide d'un guide d'entretien, nous avons conduit des entretiens semi-directifs auprès des 15 femmes responsables au sein de l'Université de Ngaoundéré. En effet, le choix de cet échantillon n'est pas fait au hasard. Nous avons choisi cet échantillon constitué des femmes responsables parce que nous avons jugé que comme elles occupent des postes de responsabilité, elles ont un niveau de maturité intellectuelle acceptable et elles sont capables de nous fournir les informations nécessaires à notre problématique. En plus, elles peuvent facilement nous décrire les difficultés rencontrées dans l'exercice du leadership. Les entretiens ont été conduits jusqu'à atteindre le seuil de saturation théorique comme le supposent Evrard et al. (2003) et 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 45 à 60 minutes. Comme les répondantes sont réticentes à l'enregistrement audio ou vidéo, nous avons procédé à la prise des notes des réponses fournies par les différents interviewés. 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. Généralement, l'analyse de contenu peut être appréhendée comme une technique de recherche qui permet de décrire de manière objective et systématique, le contenu manifeste des communications afin de les interpréter. Tout compte fait, nous pouvons présenter les caractéristiques de nos répondantes dans le tableau ci-dessous.

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

N°	Nom	Age	Niveau d'Etudes	Grade	Poste	Situation Matrimoniale
1	Répondante A	38	Doctorat	Chargée de Cours	Chef service	Mariée
2	Répondante B	44	Master	Cadre Contractuel	Chef service	Mariée
3	Répondante C	46	Doctorat	Chargée de Cours	Vice-doyen	Mariée
4	Répondante D	53	Doctorat	Maître de Conférences	Chef de département	Mariée
5	Répondante E	38	Doctorat	Chargée de Cours	Chef service	Mariée
6	Répondante F	37	DUT	Cadre Contractuel	Directeur des Affaires académiques	Mariée
7	Répondante G	53	Doctorat	Maître de Conférences	Conseillère Technique	Célibataire
8	Répondante H	53	Doctorat	Professeure Titulaire	Chef service	Mariée
9	Répondante I	43	Doctorat	Chargée de Cours	Chef de division	Mariée

10	Répondante J	36	Doctorat	Chargée de Cours	Chef service	Célibataire
11	Répondante K	39	Doctorat	Chargée de Cours	Chef service	Mariée
12	Répondante L	53	Licence	Cadre Contractuel	Chef service	Mariée
13	Répondante M	38	Doctorat	Chargée de Cours	Chef service	Mariée
14	Répondante N	43	Licence	Cadre Contractuel	Directeur financier	Mariée
15	Répondante O	40	Doctorat	Chargée de Cours	Chef de division	Mariée

Source : Notre analyse

Etant donné que le poste occupé par les répondantes est une variable importante dans notre analyse, il ressort de ce tableau que 8 femmes sur les 15 interrogées sont de chefs service (soit 53,33 %). On comprend par-là que l'accès au poste de leadership au sein de l'université est limité. En effet, même si les femmes occupent les postes de responsabilités, elles sont concentrées plus sur le poste de chef service qui n'implique pas une prise de décision importante. En plus, ceci peut s'expliquer par exemple par le fait qu'elles manquent de compétence pour exercer cette fonction ou elles fournissent moins d'efforts ou encore on leur manque de confiance. En outre, on constate que la plupart des femmes interrogées ont un niveau d'études de Doctorat (soit 73,33 %). Ce qui signifie qu'elles ont fait le niveau supérieur. De plus la quasi-totalité de ces femmes sont mariées, soit 86,67 % de l'échantillon. En bref, nous constatons que l'échantillon de notre étude est hétérogène, dans la mesure où il renferme des femmes d'âges différents, occupant des postes de responsabilités différents, de niveaux d'étude différents, de grade différent et du statut matrimonial différent. Une fois l'aspect méthodologique abordé, nous passons aux discussions de nos résultats.

3. Discussions des résultats

Les résultats de l'analyse nous ont permis d'identifier les facteurs du genre ayant l'influence sur l'exercice du leadership féminin. Comme nous l'avons souligné précédemment, ces facteurs sont à la fois d'ordre interne et externe. Après une phase exploratoire auprès des répondantes, les facteurs intrinsèques et extrinsèques récurrents ont été retenus. A cet égard, nous avons distingué les facteurs intrinsèques (la conciliation vie privée/vie professionnelle, le manque d'efforts personnels et la non valorisation des compétences, l'absence de débat collectif entre les femmes et la prise de conscience commune) des facteurs extrinsèques (les conditions de travail et le manque de considération et la non reconnaissance de leur statut).

3.1. Les facteurs d'influence interne du genre sur l'exercice du leadership féminin

Comme nous l'avons précisé ci-haut, plusieurs facteurs internes du genre peuvent constituer des obstacles à l'exercice du leadership féminin en milieu universitaire. Les trois facteurs

présentés et discutés se caractérisent par un pourcentage élevé dans l'explication de cette influence.

3.1.1. La conciliation vie privée/vie professionnelle

Les femmes (mariées ou célibataires) considèrent la conciliation vie privée/vie professionnelle comme difficulté à 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 la fonction. 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'accéder au poste du leadership »*. Ceci rejoint les résultats de Coenen-Huther (2010) qui tente d'expliquer cette difficulté en se basant sur les études faites aux États-Unis dans les années 90 où un employeur nomme une femme sans enfant à une promotion alors que le poste aurait dû revenir à une mère de deux petits enfants. On comprend par-là que la gestion de foyer constitue un frein à l'accès des femmes au poste de responsabilités et par conséquent influence l'exercice du leadership des femmes.

En outre, la maternité constitue également un autre frein du fait qu'elle doit d'abord mettre la fonction de côté pour aller gérer sa famille. Pour mieux expliciter cette pensée, l'interviewée K déclare que : *« Non je ne parviens pas à concilier de manière optimale parce que parfois même je suis obligée de négliger la fonction administrative pour m'occuper un peu de ma famille »*. Ces résultats corroborent les travaux d'Akpinar-Sposito et Roger (2017) selon lesquelles, l'équilibre travail-famille est souvent un problème plus difficile à résoudre pour les femmes que pour les hommes du fait de leur maternité.

3.1.2. Le manque d'efforts personnels de la part des femmes et la non valorisation de leurs compétences

Quand on parle des efforts personnels, cela sous-entend que les femmes ne doivent pas se tromper que leur évolution proviendrait de l'extérieur, mais elles doivent fournir leurs propres forces, stratégies et même les moyens efficaces pour mener une équipe. C'est dans cette logique l'interviewée D déclare que : *« Les femmes devraient comprendre qu'elles ont les mêmes potentialités tout comme les hommes puisque tout vient du cerveau. Le cerveau ayant la même capacité, la femme doit développer ses capacités et ses compétences. Moi, en tant*

que femme, je ne dois plus me cantonner sur les stigmatisations que l'on a données, non tel métier est fait pour l'homme et non fait pour la femme ». Ces résultats permettent de relativiser les faits obtenus par Baumgartner et Schneider (2010) qui, selon eux l'exercice du leadership féminin à l'Université nécessite beaucoup d'efforts fournis de la part des femmes, pourtant certaines femmes fournissent moins d'efforts pour l'exercer.

Pour ce qui est de la valorisation des compétences, certaines femmes interrogées ont souligné que ce sont les femmes elles-mêmes qui ne valorisent pas leurs compétences. C'est pourquoi l'interviewée E affirme que : *« certes qu'on a nommé un recteur femme, mais on a les compétences et si vous voyez pour le recteur, vous allez constater qu'elle est la seule femme recteur dans la partie francophone alors que ce ne sont pas les compétences qui manquent il y a les compétences mais elles ne sont pas valoriser par les femmes elles-mêmes. Donc, je dois chercher à valoriser mes compétences »* (Répondante E). Nos conclusions vont dans le sens de celles rapportées par Guillaume et Pochic (2007) selon lesquelles, la valorisation des qualités telles que le charisme, les compétences managériales généralement associée au masculin contribue davantage pour les femmes à ne pas valoriser leurs compétences. C'est pour cette raison Linda et Sara (2017) dans leurs travaux ont souligné que pour les femmes, valoriser leurs compétences n'est pas naturel pour elles. Alors que pour un homme, il est bienvenu de demander à prendre de responsabilités. Par ailleurs, les résultats de travaux de Belghiti-Mahut (2004) rejoignent les nôtres. En effet, pour elle, au niveau individuel, l'évaluation que les femmes effectuent de leurs aptitudes ou compétences aurait tendance à diminuer le poids de leur leadership, dans la mesure où cette évaluation serait effectuée à partir des critères masculins.

3.1.3. L'absence de débat collectif entre les femmes et la prise de conscience commune

Par ailleurs, le débat collectif entre les femmes et la prise de conscience commune constituent également des facteurs d'ordre interne au genre et qui peuvent influencer le leadership de femmes. De par ces efforts que chacune devrait fournir individuellement, les femmes doivent se réunir pour se concerter entre elles dans le souci d'apporter des solutions à leurs difficultés. Pour cela, chacune devrait donner son avis afin qu'elles puissent s'entendre. C'est dans ce sens que la répondante M suggère que : *« D'abord elles doivent être soudées, parce que le véritable problème de la femme c'est la femme elle-même parce que les femmes ne*

s'entendent pas entre elles. Elles voient l'autre comme une potentielle concurrente pour une menace continue. Pour cela, il faut que les femmes enlèvent cet habit qui consiste à se jalouser mutuellement et à se sous-estimer, qu'elles jettent ce voile, ce cliché pour qu'elles puissent maintenant se souder, se comprendre et penser à terme à l'ascension professionnelle ». Ces propos corroborent les travaux de Wrigley (2002) qui confirment que les femmes qui ont réussi à surmonter ces obstacles refusent d'aider les autres femmes à exercer facilement le leadership. En effet, elles refusent de débattre avec les autres pour trouver les solutions à ces difficultés. C'est dans ce sillage que la répondante N étayait ses arguments en disant que : *« Je profite aussi de l'espace que l'Etat donne à la femme le 8 mars pour s'exprimer. Ne doivent pas être des espaces de récupération politique quoi que ce soit, ça ne devraient être non plus des espaces pour les femmes de s'asseoir dire non la femme est marginalisée, la femme doit s'émanciper. Ce sont des espaces où les femmes doivent s'asseoir pour communiquer et réfléchir concrètement. C'est pourquoi la répondante N souligne : « Que les femmes s'entendent pour mieux combattre les obstacles liés à leur leadership ».*

En effet, pour mieux exercer du leadership, il faut que les femmes procèdent à une réformation continue. Elle consisterait à renouveler et accumuler de nouveau ses connaissances pour changer de grade ou de titre par exemple. De même, s'il y'en a une possibilité, même en travaillant les femmes doivent apprendre davantage pour mieux développer leurs potentialités, ceci dans l'optique d'aspirer à des hautes responsabilités et d'être un bon leader. Dans cette perspective, l'individu B déclare que : *« Un, il faut qu'elles fassent le recyclage parce que de nos jours au fur et à mesure que les jours et les mois passent, il y'a de l'évolution, les changements dans les différentes professions et si toi une femme tu penses que tu dois évoluer il faut te recycler. Tu peux te reformer en faisant le cours du soir par exemple parce qu'en journée il n'y a pas du temps. Il y'a celles qui font leurs études en ligne pour développer leur capacité du leadership ».*

3.2. Les facteurs d'influence externes du genre sur l'accès des femmes au poste du leadership

Dans cette partie, deux facteurs d'influence externe du genre sur le leadership féminin seront analysés. Il s'agit entre autres les conditions de travail et le manque de considération et non reconnaissance du statut des femmes.

3.2.1. Les conditions de travail

Chaque personne aimerait une meilleure condition de travail afin de mieux se sentir à l'aise dans l'organisation. Ainsi, il existe plusieurs conditions idéales de travail parmi lesquelles l'amélioration des horaires de travail qui devrait d'abord être prise en considération surtout pour les femmes responsables qui sont en face d'une double préoccupation à savoir le foyer et le travail professionnel. Certaines d'entre elles souhaiteraient que le travail commence un peu plus tard que prévu. C'est pourquoi pour l'interviewée C: *« Moi si je pars à 9h au travail je serais trop efficace jusqu'à 17h parce que j'aurais fini avec mes enfants, avec toutes les tâches ménagères parce que la maison c'est aussi important. Pour moi l'exigence des horaires de travail c'est un problème »*. Ces conclusions vont dans le même sens que les résultats selon lesquels l'existence d'autre forme de découragement organisationnel comme les conditions de travail valorisant davantage les horaires longs que les résultats réels et donc n'encourage pas la participation de la femme dans les milieux professionnels (Catalyst, 1998).

3.2.2. Le manque de considération et non reconnaissance du statut des femmes

Etant donné que chacune cherche à se sentir considérée et estimée, certaines femmes se plaignent du manque de considération de la part de leurs collègues masculins. De même, d'autres se soucient de la reconnaissance de leur statut, leur grade et même leur rang dans l'organisation. L'exemple vient du fait que : *« La première difficulté est la reconnaissance de notre statut, c'est-à-dire je suis Maître des conférences, Directeur des Affaires Académiques et de la Coopération, les gens ne me voient pas comme ça, ils ne m'appelleront jamais Professeure, ils ne m'appelleront pas souvent Directeur, même les non responsables m'appellent par mon prénom comme si j'étais leur ami, donc pour moi c'est un problème »*. (Répondante G). Nos résultats concordent ceux de Delavault et al. (2002) pour qui, l'université est un monde d'hommes et que les femmes n'ont pas leur place. Dans la même lancée, les conclusions de recherches effectuées par Dahlerupm (2015) convergent dans ce sens. Selon cet auteur, certaines femmes interviewées ont raconté que même quand elles prennent la parole, souvent elles ne sont pas écoutées. L'un des facteurs de leur manque d'incidence est qu'elles ne sont pas reconnues comme actrices dans la sphère publique. C'est dans cette perspective que la répondante G continue en disant : *« C'est le problème de reconnaissance et nous avons vu par exemple comme ça a changé ici à la tête, la dame qui est à la tête a commencé à dire que pourquoi vous n'appellez pas les femmes Professeure, vous appelez seulement madame même si elles ont le même rang que les hommes »*. Ce qui rejoint

les résultats de Swim et Campbell (2001) pour qui, la non reconnaissance de statut des femmes est dû au sexisme à l'université qui ne se limite pas seulement à une reconnaissance nécessaire de la diversité entre les sexes, mais se fonde sur les attitudes, croyances et comportements que soutiennent la non reconnaissance du statut des femmes. Ce qui sous-entend que les femmes présentes dans le milieu universitaire n'ont pas vocation à poursuivre les mêmes carrières que les hommes et donc, on ne peut reconnaître leur grade (Swim et Campbell, 2001). Bref, elles ont ainsi des difficultés à travailler dans un milieu où leur grade et leur statut ne sont pas reconnus.

4. Implications managériales

Avant de donner les implications managériales, quelques apports sont à souligner. Nous mentionnons que notre étude révèle une double pertinence tant sous l'angle théorique que pratique. Sur le plan théorique, l'étude constitue un enrichissement de la littérature existante sur l'exercice du leadership selon le genre. Par ailleurs, elle nous permet de comprendre les difficultés qui rendent difficile l'exercice du leadership féminin. Plusieurs implications managériales découlent de notre recherche. La présente étude constitue un appel au MINESUP quant à la prise en considération de la place et de la contribution du leadership des femmes responsables dans l'amélioration de la gouvernance universitaire. De même, elle apporte sans aucun doute un éclairage inédit sur les comportements de leadership importants pour la performance future des organisations. Par ailleurs, la fonction RH peut mettre en place plusieurs leviers pour participer à l'amélioration du leadership féminin en mettant en place une politique de communication qui vise à sensibiliser sur la nécessité d'assurer une égalité dans la sélection, dans le traitement en valorisant avant tout la compétence. Il s'agit également d'accompagner les femmes à travers des actions en matière de formation continue, de coaching et de mentorat. Enfin, il est important de développer des initiatives qui ont pour objectif de renforcer l'équilibre personnel et professionnel à savoir une plus grande flexibilité de l'organisation du travail et de la garde d'enfants par la mise à disposition de crèches à proximité du lieu de travail.

Conclusion

Il s'agissait fondamentalement pour nous de comprendre comment la répartition des rôles et des responsabilités propres aux femmes peut influencer l'exercice de leur leadership. Ce dernier n'est rien d'autre que la capacité qu'a une personne ou un individu à influencer un groupe des personnes et à les conduire vers l'atteinte des objectifs communs. Afin d'apporter des réponses idoines à cette problématique, une démarche qualitative a été adoptée. A l'aide d'un guide d'entretien, nous avons conduit des entretiens semi-directifs auprès des quinze (15) femmes responsables au sein de l'université de Ngaoundéré. Cette enquête nous a permis de faire ressortir deux catégories de facteurs du genre ayant une influence sur l'exercice du leadership féminin. La première catégorie de facteurs est d'ordre interne. Il s'agit de la difficulté de conciliation vie privée/vie professionnelle, le manque d'efforts personnels de la part des femmes et la non valorisation de leurs compétences, et enfin l'absence de débat collectif et la prise de conscience commune entre les femmes. Concernant la conciliation entre les deux sphères, elle apparaît difficile pour les femmes du fait de la maternité qui peut ralentir le parcours des femmes vers le poste du leadership. Nous avons également constaté que les femmes ne fournissent pas assez d'efforts et ne valorisent pas leurs compétences comme les hommes. Une autre difficulté tient à l'absence de conversation et du débat entre les femmes, moyen par lequel elles peuvent facilement franchir ces obstacles à l'exercice du leadership.

Ce qui nous conduit à formuler la proposition de recherche suivante :

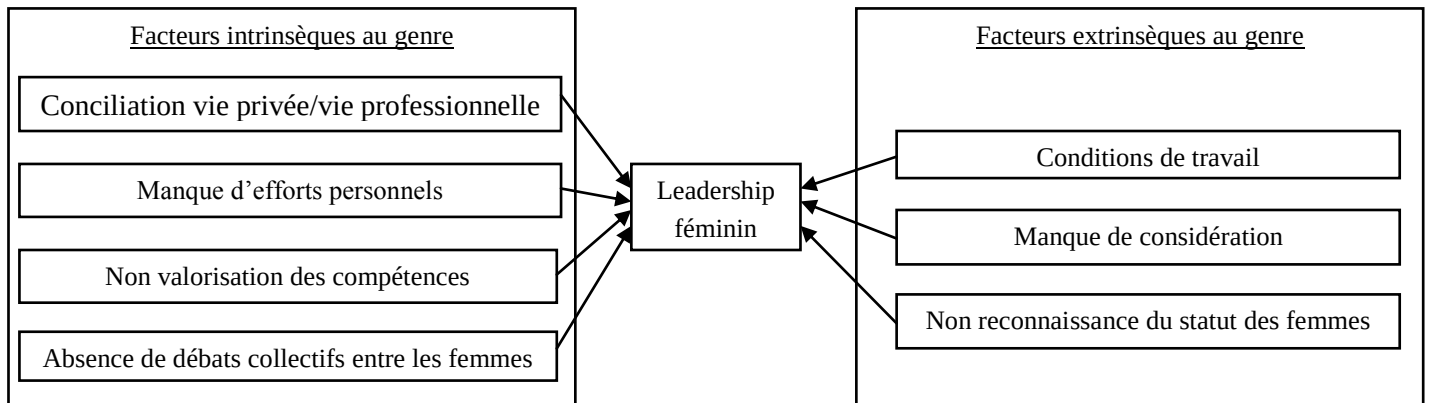
P1 : Les facteurs internes au genre auront une influence sur le leadership féminin

Quant à la seconde catégorie de facteurs, ils sont d'ordre externe et sont liés aux conditions de travail et au manque de considération et non reconnaissance du statut des femmes par leurs collègues masculins. En effet, les femmes interviewées considèrent que l'heure à laquelle elles commencent le travail, le matin, ne leur permet pas d'être totalement actives, car leurs pensées sont tournées aussi vers le foyer. De plus, elles se sentent frustrées par le simple fait qu'elles ne soient pas respectées au même titre que leurs collègues hommes qui leur équivalent. En effet, les femmes voient le non-respect de leur grade constitue un obstacle à leur leadership. Certaines d'entre elles qualifient ce manque de considération et de reconnaissance comme un harcèlement psychologique, une dévalorisation de leur statut dans l'organisation. Ainsi, nous pouvons formuler la seconde proposition de recherche de la manière suivante :

P2 : Les facteurs externes au genre auront une influence sur le leadership féminin

De ces propositions de recherche, nous pouvons élaborer un modèle conceptuel en vue de construire une représentation schématisée de notre problématique de recherche. Ainsi se présente le modèle suivant :

Figure : Proposition d'un modèle conceptuel de recherche



Cependant, comme tout travail scientifique, notre recherche a quelques limites qu'il convient de les souligner. D'abord nous tenons à préciser que les informations fournies par les répondantes ne sont peut-être complètes du fait de la réticence des autres interviewées. En plus, nous soulignons également la limite liée à la généralisation des résultats. De même, l'introduction de la subjectivité du chercheur dans l'interprétation des résultats ce qui peut constituer une source de biais et par voie de conséquence fausser les résultats.

Il faut noter, toutefois, que ces limites ne peuvent en aucun cas remettre en cause la pertinence de nos résultats. Et ces dernières ouvrent la voie aux perspectives futures. En effet, la même recherche peut être effectuée dans d'autres institutions universitaires en adoptant une étude quantitative sur un échantillon conséquent afin de prétendre à une généralisation des résultats. Enfin, une étude comparée peut être faite entre le leadership féminin et le leadership masculin au sein d'une université.

Références Bibliographiques

Akpinar-Sposito C. et 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)*, 11-13 Octobre, Aix-en-Provence France, pp. 1-17.

Amabiamina F. (2014), « Des femmes invisibles : Andocentrisme et gestion administrative dans l'Université camerounaise », *Pax Academica*, n° 3, pp. 145-164.

Baumgartner M. S. et Schneider D.E. (2010), "Perceptions des femmes dans la gestion: une analyse thématique du rasage du plafond de verre", *Journal of Career Development*, vol. 37, n° 2, pp. 559-576.

Bedard R. (2008), « Quel est mon type de leadership? », *Gestion*, vol. 33, n° 3, pp. 68-73.

Belghiti-Mahut S. (2004), "Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres", *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n° 151, pp. 145-160.

Benaldelhadi A. et El Kaout H. (2018), " Le leadership au féminin dans l'administration publique au Maroc", *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, n° 7, Décembre, pp. 553-575.

Bereni L., Chauvin S., Jaunait A. et Revillard A. (2008), *Introduction aux gender studies*, « Ouvertures politiques », De Boeck, coll, Bruxelles.

Bissiliat J. et Ryckmans H. (2000), « Le genre : un outil nécessaire. Introduction à une problématique », *Cahiers genre et développement*, n°1, éditions L'Harmattan, Paris, pp. 45.

Catalyst (1998), *Advancing Women in Business: The catalyst guide*, Sans Francisco.

Coenen-Huther J. (2010), *L'égalité professionnelle entre hommes et femmes : une gageure*, Logiques sociales, l'Harmattan.

Coutelle P. (2005), « Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion », *Cours du CEFAG-séminaire d'études Qualitatives* vol.17, pp.1-20.

Criaud D., Cappelletti L. et Noguera F. (2011), « La métamorphose du manager en leader », in Peretti J.M. (coord), *Tous leaders*, Éditions d'Organisation.

Cuerrier C. (2004), *Un mentor pour ma carrière*, guide pratique pour le développement professionnel, UQUAM.

Dahlerupm D. (2015), *Political representation and male dominance theoretical and conceptual challenges*, University of Stokholm.

Dalavault, Huguet, Boukhobza, Noria, Hermann, Claudine, Konrad et Corinne (2002), *Les enseignantes-Chercheuses: Demain la parité?*, Paris, l'Harmattan.

Day C. (2000), « Effective leadership and reflective practice », *Reflective practice*, vol. 1, n° 1, pp. 113-127.

Diffo Tchuikam J. (2013), Argumentaire de plaidoyer pour l'égalité participation politique des femmes et des hommes au Cameroun, Extrait de : <http://morewomeninpolitics.net>

Eagly A. H. et Carli L. L. (2007), *A travers le labyrinthe : la vérité sur la façon dont les femmes deviennent leaders*, Harvard Business Press.

Eagly A. Heilman M. (2016), « Genre et leadership: Introduction au numéro special », *Le Leadership Trimestriel*, vol. 4, n° 27, pp. 349-353.

Elomari K. (2016), « Les approches du leadership en management des organisations : analyse comparative des fondements, des apports et limites », *Revue Economie, Gestion et Société*, n° 8, pp. 1-13.

Etolo E. V. (2014), « Genre et changement de grade universitaire au Cameroun : une approche explicative de l'invisibilité féminine », *Pax Academica*, vol. 3, n° 3, pp. 94-108.

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003), *Market, Etudes et recherches en marketing*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, p. 699.

Guillaume C. et Pochic S. (2007), «La fabrication organisationnelle des dirigeants», *Travail, Genre et Société*, vol. 1, n° 17, pp. 79-103.

Harding J. (2016), « Les principes fondamentaux du leadership inclusif », *revue militaire canadienne*, vol. 16, n° 4, pp. 62-67.

Indice Mondial (2018), Forum économique mondial sur les disparités entre les sexes.

Insee (2012), Regards sur la parité, collection Insee Références, Cité par Sophia B-M, Anne-Laurence L., Angélique R. et Florence R. (2014).

Lapierre L. (2012), *On dirige comme on est*, Presses de l'Université du Québec, Montréal.

Lewin K. (1975), *Field Theory in Social Science*, US/Mountain, MIT.

Miles M. B. et Huberman A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage Publications.

Nay O. (2014), « Lexique de science politique. Vie et institutions politiques », Dalloz.

Nkolo Assé G. P. (2015), les femmes entrepreneures dans la société politique camerounaise, thèse de Doctorat Ph. D. en Science Politique, Université de Bordeaux, Bordeaux.

Oakley A. (1972), *sex, gender and society*, Temple Smith, Gower, Londres.

Pfefferkorn R. (2014), « Stratégie féministe et révolution », *Cahiers du Genre*, n° 56, pp. 139-160.

Pigeyre F. et Valette A. (2004), « Les carrières des femmes à l'université : les palmes de verre du cocotier », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n° 151, pp. 173-189.

Plane J-M. (2015), *Théories du leadership: modèles classiques et contemporains*, Dunod, Paris.

Powell G.N. (2012), « Six Ways of Seeing the Elephant: The Intersection of Sex, Gender, and Leadership », *Gender in Management: An International Journal*, vol. 27, n° 2, pp. 119-141.

Saint-Michel S. et Wielhorski N. (2011), « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? », *@GRH*, vol. 1, n° 1, pp. 13-38.

Swim J. K. et Campbell B. (2001), "Sexisme: attitudes, croyances et comportements", *Le manuel de psychologie sociale: relations intergroupes*, vol. 4, pp. 218-237.

Thiétart R-A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Dunod, p. 647.

Toé M. (2014), « Les déterminants individuels du plafond de verre : cas de la composition des instances de gouvernance des entreprises françaises cotées », *Management International/International Management/Gestion Internacional*, vol. 18, n° 4, pp. 48-67.

Tsapi V. et 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*, vol. 19, n° 5, pp. 1-14.

Wassouo 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.

Wrigley B. J. (2002), "Plafond de verre? Quel plafond de verre? Une étude qualitative sur la façon dont les femmes perçoivent le plafond de verre dans les relations publiques et la gestion des communications", *Journal of public relation research*, vol. 14, n° 1, pp. 27-55.